

Laurentius presteert maatschappelijk boven de norm

**Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie
Laurentius**

CBV/MN/jb/2010-1354u

**Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
N.O.M. Schoenmakers, MSc.
H. Dijkstra**

25 juni 2010

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Inhoudsopgave | 2 |
| Samenvatting: Laurentius presteert maatschappelijk boven de norm | 3 |
| Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Laurentius is boven de norm (rapportcijfer 7,1).... | 3 |
| Inleiding | 7 |
| Aanpak..... | 9 |
| Opbouw van het rapport..... | 10 |
| 1 Laurentius presteert boven de norm naar ambities en doelen | 11 |
| Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen..... | 11 |
| Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: boven de norm..... | 12 |
| 2 Laurentius vertaalt de opgaven goed naar beleid | 25 |
| Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm (7,2)..... | 25 |
| Landelijke opgaven zijn goed vertaald naar eigen beleid..... | 25 |
| Regionale opgaven in voldoende mate vertaald in beleid..... | 27 |
| Lokale opgaven zijn goed vertaald naar beleid..... | 28 |
| 3 Laurentius presteert volgens belanghebbenden maatschappelijke boven de norm | 30 |
| Aanpak oordeel belanghebbenden..... | 30 |
| Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm (7,3)..... | 31 |
| 4 Laurentius beschikt over een solide financiële positie en is efficiënt | 47 |
| Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort boven de norm..... | 47 |
| Financieel beleid scoort voldoende..... | 48 |
| Financiële positie scoort voldoende..... | 49 |
| De opzet en effectiviteit van de treasury-functie scoort boven de norm..... | 51 |
| Laurentius opereert over het algemeen efficiënt..... | 52 |
| 5 Laurentius presteert conform de norm op het gebied van de governance structuur | 54 |
| A Overzicht gebruikte brondocumenten | 64 |
| B Overzicht interne gesprekken | 66 |
| C Overzicht geïnterviewde belanghebbenden | 67 |
| D Integrale Scorekaart | 68 |
| E Prestatiespinnenwebben | 69 |

Samenvatting: Laurentius presteert maatschappelijk boven de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Laurentius over de periode 2007-2011. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Laurentius

Laurentius is een corporatie met ongeveer 7.400 eenheden die voornamelijk actief is in Breda. Van oudsher richt Laurentius zich vooral op de fysieke kant van de volkshuisvesting: het bouwen van betaalbare huizen. Echter, in de komende periode wil Laurentius onder het motto 'méér dan wonen' het accent sterker leggen op zorg, leefbaarheid en maatschappelijk welbevinden in wijken.

Om dit te bereiken zijn de belangrijkste speerpunten van beleid:

- a Investeren in leefbaarheid
- b Matching gebruiken om elders effect te bereiken
- c Uitvoeren van een ambitieus bouwprogramma van 2.200 nieuwe huurwoningen, waarvan meer dan de helft tot de bereikbare voorraad moet behoren.

Daarnaast vindt Laurentius het belangrijk om structureel samen te werken met haar belanghebbenden en wil men ook dat dit duidelijk zichtbaar is voor de buitenwereld. In haar ondernemingsplan 'Méér dan wonen 2006-2010' zijn de ambities en de strategische speerpunten van Laurentius verder uitgewerkt.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Laurentius is boven de norm (rapportcijfer 7,1)

PwC komt tot het oordeel dat Laurentius maatschappelijk goed tot zeer goed presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score 7,1. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC, als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Laurentius. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Laurentius

| Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel | Prestatie (70%) | Kennis en inzicht (10%) | Planning (10%) | Monitoring (10%) | Totaaloordeel |
|--|-----------------|-------------------------|----------------|------------------|---------------|
| Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen | 7,3 | 7,2 | 7,2 | 7,5 | 7,3 |
| Presteren vertaling opgaven | 7,2 | 8 | 7 | 7 | 7,2 |
| Presteren volgens belanghebbenden | | | | | 7,3 |
| Presteren naar vermogen en continuïteit en efficiëntie | | | | | 7,1 |
| Presteren naar governance | | | | | 6,1 |
| Eindoordeel boven de norm | | | | | 7,1 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

*Grijze vlakken niet van toepassing

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- Hoe presteert Laurentius in verhouding tot haar eigen *ambities en doelen*?
- Hoe vertaalt Laurentius de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- Hoe presteert Laurentius volgens de *belanghebbenden*?
- Hoe presteert Laurentius gelet op het beschikbare *vermogen*?
- Hoe *efficiënt* presteert Laurentius?
- Hoe presteert Laurentius op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart, met daarbij een toelichting op hoofdlijnen, is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn: 'bijzondere prestatie' (zeer goed), 'boven de norm' (goed), 'conform de norm' (voldoende), 'onder de norm' (onvoldoende) of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' (zeer goed) wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' (goed) als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-toetsingskader en/of de verwachting van PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden. Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Laurentius naar de mening van belanghebbenden en/of PwC ver onder de norm presteert.

Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

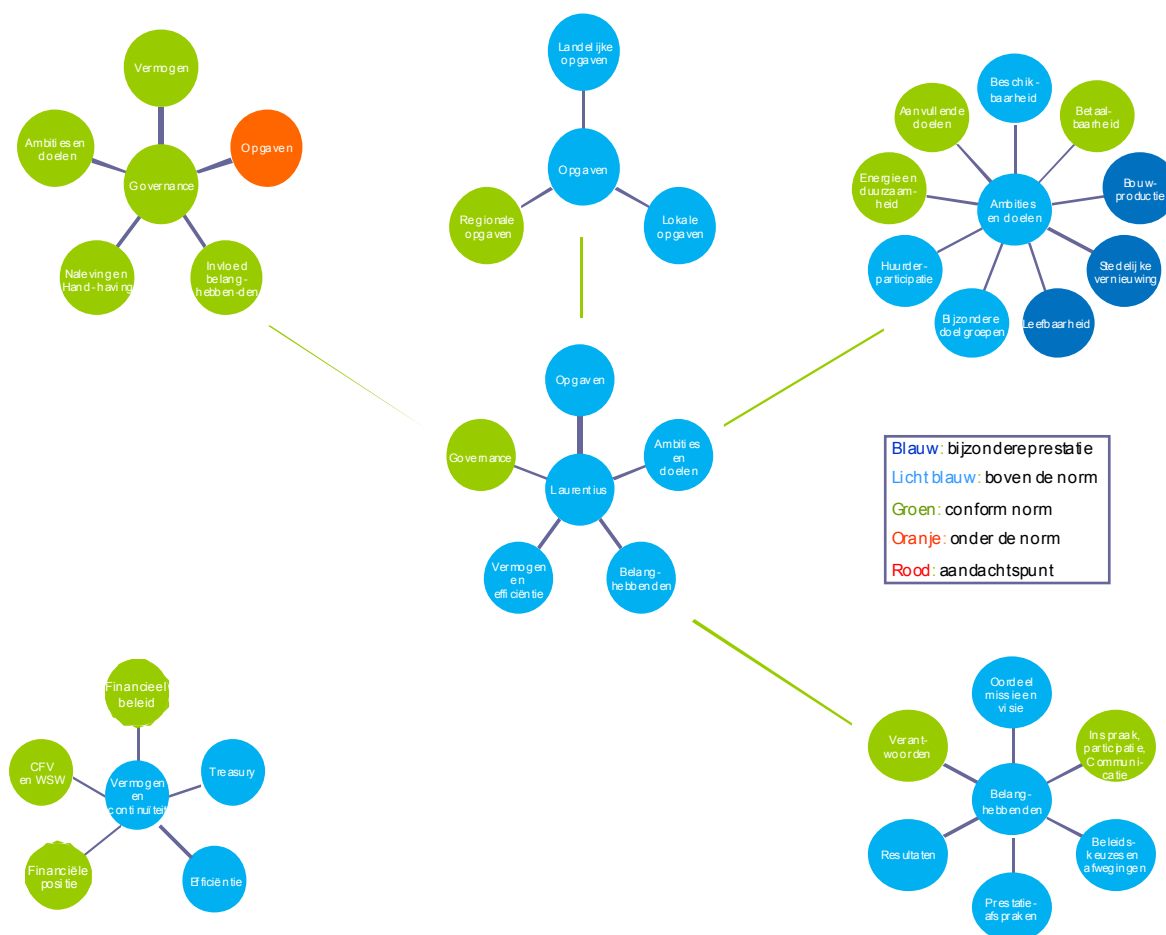
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

| Kwalitatieve score | Toelichting | Kwantitatieve score | Kleurcode |
|----------------------------------|---|--------------------------------|------------|
| Bijzondere prestatie (zeer goed) | Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en/of PwC | 8,0 en hoger | Blauw |
| Boven de norm (goed) | Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' gegeven wordt | Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0 | Lichtblauw |
| Conform de norm (voldoende) | Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of PwC (de norm) | 6,0 tot en met 7,0 | Groen |
| Onder de norm (onvoldoende) | Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'aandachtspunt' gegeven wordt | Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0 | Oranje |
| Aandachtspunt | Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader, verwachtingen belanghebbenden en/of PwC | 5,0 en lager | Rood |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Onderstaand wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op de zes onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De volgens het SEV visitatiestelsel 3.0 voorgeschreven integrale scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in D en E.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Laurentius open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (hierna: SEV) heeft, onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Laurentius beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Tevens is het voor Laurentius van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. PwC is door Laurentius geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij Laurentius, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. Deze visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat zij voor het oordeel presteren naar vermogen en presteren naar en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

Uit hoofde van onze gedrags- en beroepsregels willen wij benadrukken dat wij weliswaar als onderdeel van onze werkzaamheden documenten van Laurentius hebben beoordeeld, maar dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd. Het maatschappelijke visitatie rapport dient ook niet gezien te worden als een accountantsrapportage.

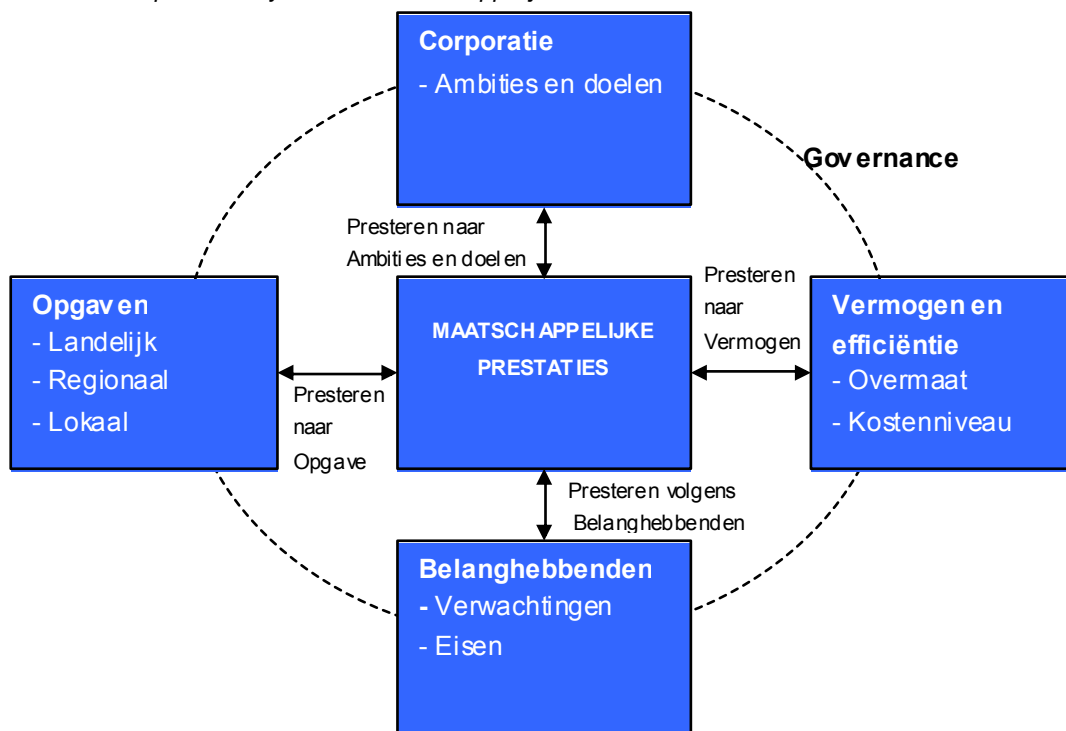
Vijf kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vijf kaders, namelijk:

- a Presteren naar eigen ambities en doelen
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid)
- c Presteren volgens de belanghebbenden
- d Presteren naar vermogen en efficiëntie.
- e Governance

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Laurentius



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Laurentius te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Laurentius in verhouding tot haar eigen *ambities en doelen*?
- b Hoe presteert Laurentius in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale *opgaven*?
- c Hoe presteert Laurentius volgens de *belanghebbenden*?
- d Hoe presteert Laurentius gelet op het beschikbare vermogen en hoe *efficiënt* presteert Laurentius?
- e Hoe presteert Laurentius op het gebied van *governance*?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt een reikwijdte van vier jaar gehanteerd. Er is twee jaar teruggekeken (over 2008 en 2009) en twee jaar vooruit (over 2010 en 2011). Het eindoordeel wordt met name gebaseerd op de toetsing van de geleverde prestaties over de periode 2008-2009.

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van het visitiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven. Het percentage geeft de wegingsfactor weer:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Laurentius ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die Laurentius haar beschikbaar heeft gesteld, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Naar aanleiding van de vragenlijsten zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het managementteam en functionarissen op sleutelposities (zie bijlage B), om de beantwoorde vragenlijsten aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Laurentius.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Laurentius zijn afgemeten. Dit toetsingskader is in overleg met het managementteam vastgesteld.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Laurentius en de mate waarin Laurentius deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Laurentius de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft het oordeel weer over het presteren naar vermogen en continuïteit.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiëntie.
- f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Laurentius ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Laurentius. In bijlage B is een overzicht opgenomen van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. Bijlage C bevat een overzicht van de belanghebbenden die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage D is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage E bevat de prestatiespinningen.

1 Laurentius presteert boven de norm naar ambities en doelen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen van Laurentius. De doelen worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Laurentius. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Laurentius haar ambities en doelen realiseert en kan een oordeel worden gegeven over haar presteren.

Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Laurentius naar ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV:

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie

1.03 Aanvullend op de hierboven beschreven prestatievelden is één extra veld opgenomen. Dit prestatieveld, 'aanvullende doelen' omvat doelstellingen die vanwege hun meerdimensionale karakter niet onder bovengenoemde prestatievelden kunnen worden geschaard.

1.04 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

1.05 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is ervoor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: boven de norm

1.06 De volgende tabel vermeldt het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelen. Hierbij wordt de vraag beantwoord in hoeverre Laurentius erin slaagt de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008-2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen

| Onderwerp | I Prestatie (70%) | II Kennis en inzicht (10%) | III Planning (10%) | IV Monitoring (10%) | Totaaloordeel |
|-------------------------|-------------------|----------------------------|--------------------|---------------------|---------------|
| Beschikbaarheid | 7,4 | | | | 7,4 |
| Betaalbaarheid | 7,0 | | | | 7,0 |
| Bouwproductie | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Stedelijke vernieuwing | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Energie en duurzaamheid | 6 | 5 | 5 | 7 | 6 |
| Leefbaarheid | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Bijzondere doelgroepen | 7,1 | | | | 7,1 |
| Huurdersparticipatie | 7,2 | | | | 7,2 |
| Aanvullende doelen | 7,0 | | | | 7,0 |
| Eindoordeel | 7,3 | 7,2 | 7,2 | 7,5 | 7,3 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.07 Uit de tabel blijkt dat Laurentius een totaalscore bij het presteren naar eigen ambities en doelen van boven de norm realiseert. Drie onderwerpen hebben zelfs het oordeel bijzondere prestatie gekregen. Drie onderwerpen scoren conform de norm. Hierna worden de onderwerpscores nader toegelicht.

Presteren naar beschikbaarheid scoort boven de norm

1.08 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen.

1.09 Laurentius zet haar middelen graag in voor het realiseren van maatschappelijke volkshuisvestelijke projecten. De ambitie van Laurentius is groter dan zij in de gemeente Breda kan verwezenlijken. Voor Laurentius is dit de reden om haar middelen breder in te zetten en in samenwerking met andere partijen projecten in of buiten de regio te realiseren.

1.10 Laurentius vindt het van groot belang dat de investeringen plaatsvinden in projecten die aansluiten bij de vraag in de markt of de woonkwaliteit in de breedste zin van het woord

verbeteren. De door Laurentius gefomuleerde doelstellingen zijn in onderstaande tabel opgenomen:

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|---|--|------------|
| 2010 | Het realiseren van groei in het woningbezit naar 8700 woningen in 2010 waarv an 85% bereikbaar en 15% middel tot duur is | Wordt naar verwachting gerealiseerd | 8 |
| | Van de beschikbare woningen is 50% geschikt voor ouderen | Gerealiseerd | 7 |
| 2006-2010 | De voorverkoop aangewezen (versnipperde) woningen en woningen Catharinastraat zijn verkocht | Wordt naar verwachting volgens norm gerealiseerd | 7 |
| 2007-2010 | In het kader van de wijkontwikkeling worden 350 woningen in De Wisselaar verkocht aan de zittende huurders of bij mutatie | Wordt naar verwachting volgens norm gerealiseerd | 7,5 |
| 2007-2009 | Het aanpassen van woningen aan individuele wensen van zorgbehoevende huurders wordt actief opgepakt | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| 2006-2009 | Het aangaan van duurzame samenwerking voor het integraal aanbieden van wonen, zorg en welzijn | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,5 |
| 2005-2009 | Het aanbieden van gemakdiensten | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| | Eindoordeel | Boven de norm | 7,4 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.11 PwC is van mening dat Laurentius een grote bijdrage levert aan het ontwikkelen en bouwen van woningen waarbij gedifferentieerd wordt gebouwd naar doelgroep en prijsklasse. Met name in het segment wonen & zorg, senioren en starters is de corporatie actief. Aan de lokale opgave van het realiseren van bijna 4.000 woningen in de periode 2009-2012 levert Laurentius de komende jaren naar verwachting een belangrijke bijdrage van circa 1.400 woningen. PwC waardeert deze prestatie als een bijzondere prestatie.

1.12 Het verkopen van woningen is voor Laurentius geen doel op zich. In de wijk De Wisselaar wordt dit middel ingezet om een extra impuls te geven aan de wijkontwikkeling. Om deze reden worden 350 woningen in eerste instantie te koop aangeboden aan de zittende huurders. Bij mutatie worden deze woningen verkocht aan andere huurders van Laurentius. Om de verkoop te stimuleren wordt het concept 'Slimmer Kopen' toegepast. Daarnaast krijgen zittende huurders de gelegenheid om gebruik te maken van een 'Wisselaar-hypotheek' waardoor een korting op de rente wordt toegepast. De afgelopen drie jaar zijn er 67 woningen verkocht. Naast deze verkoop worden nog een beperkte hoeveelheid in het bezit versnipperde woningen verkocht, tevens worden woningen in de Catharinastraat te koop aangeboden. In de periode 2006-2009 zijn er 40 woningen verkocht. PwC verwacht dat de doelstelling op termijn wordt gerealiseerd. PwC is van oordeel dat gezien de doelstelling van Laurentius, het ontbreken van een financiële noodzaak en de wijze

waarop de woningen worden aangeboden, dit moet worden gezien als een prestatie boven de norm.

1.13 Naast gezinnen en starters behoren voor Laurentius senioren en zorgbehoevenden ook nadrukkelijk tot haar doelgroep. Het bouwen en aanpassen van woningen voor senioren en zorgbehoevenden acht Laurentius een belangrijk onderdeel van haar taak. Laurentius wil bevorderen dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen (blijven) wonen. Hiertoe realiseert Laurentius aanpassingen in de woning, investeert zij in de algemene verkeersruimten van woongebouwen en in de woonomgeving, om de woning toegankelijk te krijgen en te houden.

1.14 Laurentius werkt nauw samen met partners; in samenwerking met hen heeft zij in de periode 2007 – medio 2010 circa 269 zorgwoningen, zorgcentra en woningen voor mensen met verstandelijke beperkingen gerealiseerd. Ook de komende jaren worden nog circa 350 eenheden in woon/zorg projecten gerealiseerd. PwC beoordeelt deze prestatie als boven de norm.

Presteren naar betaalbaarheid scoort conform norm

1.15 De SEV definieert betaalbaarheid als ‘het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen’.

1.16 Laurentius richt zich in haar beleid op het verder terugdringen van huurachterstanden. Daar waar de corporatie vermoedt dat er niet alleen van financiële maar ook sprake is van sociale problematiek, wordt actief de situatie besproken en aangemeld voor externe begeleiding. Laurentius werkt hiervoor samen met diverse maatschappelijke instellingen.

1.17 In tabel 1-3 zijn de door Laurentius geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|--|------------------------------------|----------|
| 2008 | Laurentius hanteert een gematigd huurbeleid waarbij de huurv erhoging gemiddeld net bov en het inflatieniv eau ligt en ver onder het maximum niv eau | Gerealiseerd v olgens norm | 7 |
| 2007-2009 | De huurachterstand wordt nauwlettend in de gaten gehouden | Gerealiseerd v olgens norm | 7 |
| 2009 | Laurentius zet zich inv oor actiev e begeleiding van huurders met financiële en sociale problemen | Gerealiseerd v olgens doelstelling | 7 |
| 2007-2009 | Laurentius biedt actief hulp bij het aanvr agen v an huurtoeslag | Gerealiseerd v olgens doelstelling | 7 |
| | Eindoordeel | Conform de norm | 7 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.18 PwC beoordeelt het presteren naar betaalbaarheid als conform de norm. Laurentius hanteert een gematigd huurverhogingsbeleid waarbij de gemiddelde verhoging ver onder het maximum niveau ligt en net boven het inflatieniveau. De afgelopen jaren is een huurverhogingspercentage gehanteerd gelijk aan het inflatieniveau. In het geval de woning onderdeel uitmaakt van een renovatie- of energieproject wordt geen huurverhoging doorgevoerd. Bij harmonisatie wordt afgetopt op de huurgrens om de woningen bereikbaar/betaalbaar te houden. Vermeldenswaardig is verder dat Laurentius met de Stichting Maatschappelijke Opvang samenwerkt in het project 'preventief'. Dit project heeft als doel het voorkomen van ontruiming door het bieden van bemoeizorg.

1.19 Laurentius is zich bewust van het belang van het bewaken en voorkomen van huurachterstanden en constateert dat het voor een grote groep moeilijk blijft om tijdig de huur te betalen. Derhalve past Laurentius een strikte incassoprocedure toe. Ondanks deze procedure ziet Laurentius de achterstand het laatste jaar toch oplopen. In samenwerking met de andere corporaties en het Instituut voor Maatschappelijk Welzijn worden - met wisselend succes - initiatieven ontwikkeld om meer begeleiding te bieden aan huurders met financiële problemen. Hiertoe is eind 2009 een samenwerkingsovereenkomst gesloten voor de duur van één jaar. PwC waardeert deze wijze waarop invulling wordt gegeven aan de maatschappelijke taak.

1.20 Om de drempel voor het aanvragen van huurtoeslag te verlagen biedt Laurentius hulp aan bij het aanvragen. Hiertoe is Laurentius een Huurders Informatie Punt waar huurders terecht kunnen voor het aanvragen van en informatie verkrijgen over Huurtoeslag.

Presteren naar bouwproductie scoort bijzondere prestatie

1.21 De SEV definieert bouwproductie als het ontwikkelen en realiseren van woningen.

1.22 Laurentius kent een structuurholding met de toegelaten instelling, 10 BV's en 1 V.O.F. Van de BV's zijn er 6 gericht op het ontwikkelen en realiseren van specifieke projecten. Dit onderstreept het belang dat Laurentius hecht aan het realiseren van bouwproductie.

1.23 Laurentius vindt het haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om te investeren in volkshuisvestelijke projecten en het woonklimaat. Hiertoe realiseert zij bouwprojecten binnen Breda en de omliggende regio. Buiten de regio worden projecten alleen gerealiseerd in het kader van matching van taken en middelen.

1.24 De door Laurentius geformuleerde doelstellingen:

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|--|---|----------|
| 2006-2009 | Zorgcentra met zorgwoningen zijn gerealiseerd | Bijzondere prestatie door insteek en kwaliteitsniveau | 8 |
| 2006-2010 | Het realiseren van 2.200 huurwoningen. | Wordt gerealiseerd volgens doelstelling | 9 |
| 2009-2011 | Het realiseren van 300 studenten woningen in Delft | Wordt gerealiseerd volgens doelstelling | 8 |
| | Overige doelstellingen | Bijzondere prestatie | 8 |
| | Eindoordeel | Bijzondere prestatie | 8 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.25 PwC constateert dat Laurentius een hoge ambitie heeft met betrekking tot het bouwen van woningen. De door Laurentius gestelde bouwproductie van 2.200 huurwoningen in de periode 2006 – 2010 is erg hoog en wordt in dit tijdsbestek niet gerealiseerd. Tot en met 2009 heeft de corporatie 538 huurwoningen gerealiseerd en in 2010 zullen naar verwachting 311 woningen worden opgeleverd. Hiemee realiseert Laurentius niet haar eigen doelstelling. Toch is PwC van mening dat Laurentius een bijzondere prestatie levert gezien de forse hoeveelheid projecten die zij momenteel in voorbereiding heeft en de omvang van de projecten. Naar verwachting zullen in de periode 2011 – 2013 circa 2.300 huurwoningen worden gerealiseerd. De score op dit onderdeel is overigens op meer projecten gebaseerd dan in de tabel opgenomen.

1.26 Naast het bouwen van woningen is Laurentius ook actief in de realisatie van zorgcentra. Een project dat Laurentius in dit kader realiseert is het woonzorgcentrum Breedonk. In dit project worden naast koop- en huurappartementen nog eens 72 zorgwoningen en een kleinschalige woongroep gerealiseerd. PwC acht deze prestatie als bijzondere prestatie door de wijze waarop het project tot stand is gekomen (vernieuwend) en er structureel een zeer goed kwaliteitsniveau wordt geleverd.

1.27 Laurentius investeert in projecten tot ver buiten de gemeente Breda. Het zijn met name projecten voor senioren, starters en woon/zorg projecten waarin wordt geïnvesteerd, vaak in samenwerking met lokale corporaties. Hierdoor zet Laurentius zich breed in voor de landelijke volkshuisvesting. Een goed voorbeeld hiervan is de realisatie van 300 studenten woningen in Delft. PwC is van mening dat dit een goed voorbeeld is van het matchen van taken en middelen en waardeert deze prestatie als bijzondere prestatie.

Ondanks deze goede score adviseert PwC Laurentius om investeringen nauwlettend en kritisch te blijven beoordelen in het licht van haar maatschappelijke taak. Dit geldt zeker bij het investeren buiten de gemeentegrenzen. Het aangaan van verbintenissen is zeker in deze tijd niet geheel risicoloos. Een gedegen afweging vooraf van het maatschappelijk belang en de financiële risico's is noodzakelijk. Door het ontbreken van aanvullende informatie kan PwC in dit licht geen oordeel

geven over de investeringen in de projecten Stationspark (Roermond), Carp Villa (Helmond), Hartje Eindhoven en de 19 appartementen Hooglicht (Missingen).

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort bijzondere prestatie

1.28 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw.

1.29 In het kader van herstructurering is Laurentius bereid om te kiezen voor het slopen van woningen. Bij het terugbouwen van onroerend goed wordt gekeken naar de marktvraag en wordt aansluiting gezocht bij de gewenste sociale voorzieningen in de wijk of buurt. Laurentius vindt het belangrijk om alle betrokken partijen te betrekken bij herstructurering en maakt hierover met de gemeente en huurders afspraken. Naast fysieke herstructurering hecht Laurentius ook veel waarde aan sociale herstructurering.

1.30 De door Laurentius geformuleerde doelstellingen (zie tabel):

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|---|--|----------|
| 2007-2010 | Sloop van de volgende woningen: <ul style="list-style-type: none"> • Postelstraat te Ulvenhout: 14 woningen (2007) • Brabantpark: 42 woningen (2008) • Gertrudisoord te Prinsenbeek: 47 woningen (2009) fase 1, 23 woningen (>2013) fase 2 • Eekhof te Chaam: 26 woningen (2010) • Hoge Vught Wisselaar: 26 woningen (2010) • IJpelaar: 72 woningen (2010) | Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd | 8 |
| 2009-2013 | Aantal terug te bouwen woningen: <ul style="list-style-type: none"> • Postelstraat te Ulvenhout: 26 woningen • Brabantpark: 52 woningen • Gertrudisoord te Prinsenbeek: 69 woningen • Eekhof te Chaam: 41 woningen • Hoge Vught Wisselaar: 96 woningen met zorgsteunpunt • IJpelaar: 219 woningen met zorgkruispunt (123 bereikbare woningen) | Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd | 8 |
| 2010 | Herontwikkeling school Verbeeternstraat: sloop en realiseren van 101 woningen | Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd | 8 |
| 2011-2013 | Herontwikkeling school Dr. Struyckenstraat : sloop school en realiseren van 98 appartementen (plan nog niet gereed) | Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd | 8 |
| | Eindoordeel | Bijzondere prestatie | 8 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.31 Op het onderdeel presteren naar stedelijke vernieuwing kent PwC het oordeel bijzondere prestatie toe, gezien de omvang en aard van de projecten én het gegeven dat het in de praktijk lastig is om herstructurering binnen de gestelde doelen en termijnen te realiseren. Het oordeel wordt ook toegekend vanwege de activiteiten die Laurentius onderneemt naast de fysieke herstructurering, ofwel de sociale herstructurering. Zo houdt Laurentius er in haar herstructureringsplannen specifiek rekening mee dat de plannen de leefbaarheid en sociale cohesie binnen een wijk op een positieve manier beïnvloeden. Ook besteedt de corporatie veel tijd aan de begeleiding van huurders bij herstructurering.

1.32 PwC constateert dat Laurentius ook bereid is om panden aan te kopen en te slopen om zo een extra impuls te geven aan de herstructurering in een gebied.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort conform de norm

1.33 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen.

1.34 Het beleid van Laurentius ten aanzien van energie en duurzaamheid is nog niet gedefinieerd. Dit beleid zal Laurentius in 2010 vormgeven. Middels ondertekening van de prestatieafspraken met de gemeente Breda heeft Laurentius zich gecommitteerd aan het behalen van de landelijke en de gemeentelijke energiedoelstellingen. Een belangrijke afspraak is het treffen van energetische maatregelen waarmee de woningen in de bestaande bouw gaan voldoen aan de eisen van het B of C-label. Laurentius verwacht eind 2010 op complexniveau de benodigde maatregelen en de financiële consequenties in kaart te hebben gebracht.

1.35 De door Laurentius geformuleerde doelstellingen:

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|--|--|----------|
| 2008-2009 | Alle woningen zijn voorzien van het energie label | Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd | 6 |
| 2010 | Het energiebeleid voor investeringen in bestaande bouw en nieuwbouw is geformuleerd | Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd | 6 |
| 2010 | Op complexniveau zijn de energiebesparende maatregelen in kaart gebracht en verwerkt in het Strategisch voorraad beleid en de meerjarenbegroting | Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd | 6 |
| | Eindoordeel | Conform de norm | 6 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.36 PwC beoordeelt het presteren naar energie en duurzaamheid als conform de norm omdat Laurentius, ondanks het feit dat het beleid ontbrak, toch de nodige doelstellingen heeft

geformuleerd en heeft gerealiseerd. Een kanttekening is echter dat Laurentius haar beleid hoe aan de wettelijke verplichting tot het in kaart brengen van de energieprestaties kan worden voldaan nog in concept heeft geformuleerd. In juni 2010 zal dit beleid worden geformaliseerd. Na het formuleren van dit beleid moeten echter de benodigde maatregelen, alsmede de financiële consequenties op complexniveau, nog in kaart worden gebracht. Alhoewel uit het geformuleerde beleid een goed ambitieniveau blijkt, heeft PwC zich bij haar oordeel voornamelijk gebaseerd op de prestaties in het verleden. Deze prestaties zijn conform de norm.

1.37 Eind 2008 heeft Laurentius voor haar woningen de energielabels aangevraagd. Naar verwachting worden de labels medio 2010 afgegeven. De labels maken nu al deel uit van het strategisch voorraadbeleid van Laurentius; bij projectmatige werkzaamheden wordt hiemee rekening gehouden. De woningen van diverse complexen zijn tijdens schilderwerkzaamheden voorzien van isolerende beglazing.

1.38 PwC constateert dat Laurentius door het ontbreken van beleid nog geen activiteiten ontplooit om het duurzaam bouwen te bevorderen. Ook worden nog geen innovatieve technieken toegepast om te komen tot energieneutrale woningen. PwC merkt op dat Laurentius zich terdege bewust is van het feit dat de prestatie op het onderdeel energie en duurzaamheid achter blijft bij de ambities van Laurentius. In 2010 wordt in het kader van het nieuwe ondernemingsplan een lange termijn beleid geformuleerd, het beleid op middellange termijn is in het strategisch voorraadbeleid SVB verwerkt. De beoordeling is echter gebaseerd op de feitelijke prestatie over de achterliggende periode.

Presteren naar leefbaarheid scoort bijzondere prestatie

1.39 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt.

1.40 Laurentius vindt het belangrijk om ook te investeren in een leefbare woonomgeving. Zij is van mening dat haar taak verder gaat dan het bouwen en beheren van woningen. Laurentius neemt haar sociale taak serieus en werkt met zoveel mogelijk partners samen om de woonomgeving in wijken structureel te verbeteren.

1.41 De door Laurentius geformuleerde doelstellingen:

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|---|-----------------------------------|----------|
| 2006 | Het onderzoeken van het nut en noodzaak tot het intensiveren van het sociaal beleid en de integrale wijkontwikkeling | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| 2007-2009 | Het bevorderen van een woonomgeving die schoon, heel en veilig is | Bijzondere prestatie | 9 |
| 2009 | Het structureel samenwerken met collega corporaties, gemeente en politie in het kader van hennep teelt en drugs overlast | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| 2006-2010 | De veiligheid van de woningen en woonomgeving is vergroot. | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| 2006-2010 | Het bevorderen van een sociale stijging in wijken en buurten | Gerealiseerd volgens doelstelling | 8 |
| 2008-2009 | Het stimuleren van activiteiten ter bevordering van de sociale contacten in de wijk/buurt | Gerealiseerd volgens doelstelling | 8 |
| 2009-2010 | De samenwerking met partners bevorderen en investeren in het bevorderen van sociale stijgingen en schoon-, heel en veilig beleid | Gerealiseerd volgens doelstelling | 8 |
| 2009-2011 | Investeren in maatschappelijk vastgoed die de leefbaarheid stimuleren: <ul style="list-style-type: none"> - realisatie wijkruimte Tielrodestraat - uitbreiding en aanpassing steunpunt Rhijnstede - realisatie van ruimte (oude school) voor startende ondernemers en tweede kans jeugd (Dr. Struykenstraat) | Bijzondere prestatie | 8 |
| 2009-2010 | Het investeren in sociale stijging, schoon heel en veilig in wijken | Bijzondere prestatie | 8 |
| 2009-2010 | Het upgraden van de bestaande woningvoorraad en verbetering van entreepartijen en verkeersruimten | Bijzondere prestatie | 8 |
| 2009 | Het aanpassen van entree- en verkeersruimten in meergezinscomplexen | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| | | | |
| | Eindoordeel | Bijzondere prestatie | 8 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.42 Laurentius heeft haar focus afgelopen jaren duidelijk verbreed door meer aandacht te schenken aan leefbaarheid in de wijken. Naast het bouwen en beheren is zodoende leefbaarheid een belangrijke peiler geworden in het beleid van de corporatie. Er is een budget vastgesteld van € 4,3 miljoen voor de periode 2006-2010 om uitvoering te geven aan het beleid voor een woonomgeving die schoon, heel en veilig is en waar een sociale stijging wordt geëffectueerd.

1.43 Naast de samenwerking met partners onderkent Laurentius het belang van het betrekken van de huurders. De communicatie met de bewoners neemt dan ook een prominente rol in, evenals de inbreng van de bewoners in de diverse projecten. Het thema leefbaarheid komt periodiek terug in het bewonersblad en over dit onderwerp is er voor de wijk Wisselaar zelfs een aparte website gerealiseerd. Een deel van de middelen wordt besteed aan projecten die in dit kader zijn aangedragen door de bewoners.

1.44 PwC constateert dat Laurentius veel aandacht besteedt aan een woonomgeving die schoon, heel en veilig is. Met andere corporaties, gemeente, politie en het energiebedrijf zijn gezamenlijk de gevaren en de effecten van het kweken van hennep onder de aandacht gebracht. Een andere vorm van samenwerking is die tussen bewoners en politie in de projecten rond buurtpreventie.

1.45 Ook fysieke aanpassingen waren onderdeel van het vergroten van de veiligheid; zo zijn op een aantal complexen na zijn de woningen voorzien van het politiekeurmerk. Andere aanpassingen in het kader van schoon heel en veilig zijn het aanpakken van de achterpaden en de Kliko-projecten. Om bewoners te helpen in het onderhouden van hun tuin biedt Laurentius hen de mogelijkheid om de tuin te laten aanleggen en onderhouden. Ook is er een actie gehouden waarin bewoners de in de tuin aanwezige bomen konden laten snoeien of kappen. PwC waardeert deze prestatie als boven de norm.

1.46 Bij de ontwikkeling en realisatie van projecten houdt Laurentius rekening met de behoeften aan algemene voorzieningen in de buurt of wijk. Laurentius is bereid te investeren in vastgoed dat op enige wijze een bijdrage levert aan de leefbaarheid. In diverse projecten realiseert Laurentius een gemeenschapsruimte of een zorgsteunpunt. Ook wordt er geïnvesteerd in bestaande complexen; er vindt upgrading van complexen plaats, entree ruimten worden aangepast en parkeermogelijkheden worden waar mogelijk verbeterd.

1.47 Laurentius investeert niet alleen in fysieke zaken, ook ontwikkelt zij initiatieven die de sociale stijging in wijken bevordert. Zo zijn er inmiddels in drie wijken wijktafels georganiseerd en andere activiteiten waar bewoners met elkaar in contact kunnen komen.

1.48 PwC waardeert de wijze waarop Laurentius een bijdrage levert aan het verbeteren van de leefbaarheid. Middels plannings en voortgangsbewaking maakt het thema leefbaarheid structureel deel uit van de activiteiten van de organisatie. Door het organiseren van een leefbaarheidsdag voor medewerkers wordt breed aandacht gegeven aan dit onderwerp. PwC oordeelt dat het presteren naar leefbaarheid een bijzondere prestatie is. Dit oordeel wordt gegeven ondanks het feit dat niet alle prestaties als een bijzondere prestatie scoren. PwC is echter van mening dat Laurentius dermate veel activiteiten ondemeemt dat het niet terecht zou zijn de score enkel te baseren op het rekenkundige gemiddelde. Het oordeel is daarom gebaseerd op het aantal

doelstellingen dat is gerealiseerd en de in veel gevallen bijzondere kwaliteit van de realisatie.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort boven de norm

1.49 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien.

1.50 Laurentius acht het van belang dat iedereen zo lang mogelijk zelfstandig kan blijven wonen en ziet het als haar maatschappelijke taak om bijzondere doelgroepen hier steun bij te bieden. Deze steun bestaat uit het realiseren van passende huisvesting en het samen met haar maatschappelijke partners zorgen voor woonbegeleiding. Met deze steun kunnen bijzondere doelgroepen veilig en zelfstandig wonen en leven.

1.51 In tabel 1-8 zijn de door Laurentius geformuleerde doelstellingen ten aanzien van bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|---|---|------------|
| | Het intensiveren van inspanningen en samenwerking voor het huisvesten van mensen uit de maatschappelijke opvang | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| 2006-2009 | Het jaarlijks realiseren van 100 nieuwe huurwoningen voor de bijzondere doelgroepen | Wordt gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| 2006-2009 | Het intensiveren van de samenwerking voor de huisvesting van mensen met een verstandelijke beperking | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| 2007-2009 | Een bijdrage leveren aan het langer zelfstandig kunnen wonen van ouderen | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7,5 |
| 2008-2009 | Het toewijzen van minimaal 10% van de woningen aan bijzondere doelgroepen | Gerealiseerd volgens norm | 7 |
| | Eindoordeel | Boven de norm | 7,1 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.52 PwC beoordeelt het presteren naar bijzondere doelgroepen als boven de norm. PwC constateert dat Laurentius een breed scala aan bijzondere doelgroepen bedient. De door Laurentius gerealiseerde woningen is een mix van huur en koopwoningen bestemd voor senioren, starters en mensen met een beperking.

1.53 Laurentius heeft zich voorgenomen om jaarlijks 100 nieuwe huurwoningen te realiseren voor de bijzondere doelgroepen. In de afgelopen periode zijn deze aantallen net niet gehaald; veel projecten bestemd voor de huisvesting van mensen met een beperking zijn kleinschalig van karakter, hetgeen de doelstelling bemoeilijkt. PwC constateert echter dat juist in de afgelopen periode een groot aantal projecten in ontwikkeling is genomen en in 2010-2013 gerealiseerd gaan worden. Een voorbeeld hiervan is de bouw van woonzorgcentrum IJpelaar; in dit project worden 131 aanleunwoningen en een zorgcentrum voor 77 personen gerealiseerd. PwC is van mening dat Laurentius zeer actief is voor de bijzondere doelgroepen en boven de norm presteert.

1.54 PwC constateert dat Laurentius nauw samenwerkt met meerdere instellingen actief in de verzorging van mensen met een beperking. Deze samenwerking is vooral projectmatig van aard en gericht op het realiseren van woonvoorzieningen.

1.55 Laurentius vindt het belangrijk dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. Om dit te verwezenlijken investeert zij in het aanpassen van woningen en woongebouwen. Een goed voorbeeld hiervan is de planmatige aanpak van het gebouw aan de Loevesteinstraat. In dit complex zijn voorzieningen getroffen zoals een videfoon en zijn drempels weggehaald. Ook is in dit complex een zorgsteunpunt gerealiseerd. In andere complexen zijn opplus maatregelen uitgevoerd om deze woningen geschikt te maken voor ouderen.

Presteren naar huurdersparticipatie scoort boven de norm

1.56 De SEV definieert huurdersparticipatie als het betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid.

1.57 Laurentius vindt het van belang haar huurders te betrekken bij beleid en beheer. Alleen door actieve inbreng van haar huurders is Laurentius in staat woningen te realiseren en aan te passen die aansluit bij de behoefte van haar huurders. Het realiseren van een prettige woonomgeving is alleen te realiseren door participatie van de bewoners.

1.58 De door Laurentius geformuleerde doelstellingen:

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

| Jaar | Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-----------|---|-----------------------------------|------------|
| 2008-2010 | Bewonersgroepen worden actief betrokken bij het opstellen van plannen in het kader van leefbaarheid | Bijzondere prestatie | 8 |
| 2007-2009 | Het thema leefbaarheid evalueren met stakeholders | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| 2009 | De leefbaarheidsenquête wordt gehouden in samenwerking met de huurderskoepel | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| 2008-2010 | De klantwaardering wordt periodiek extern onderzocht | Gerealiseerd volgens doelstelling | 7 |
| 2007-2009 | Huurders hebben inspraak bij bouw- of renovatieplannen | Gerealiseerd volgens norm | 7 |
| | Eindoordeel | Boven de norm | 7,2 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.59 PwC beoordeelt het presteren naar huurdersparticipatie als boven de norm. PwC constateert een actieve houding bij Laurentius op dit prestatieveld.

1.60 Laurentius laat 'geen kans onbenut' om de bewoners actief te betrekken als het gaat om leefbaarheid. Er wordt actief geïnformeerd naar de wensen van de bewoners. Hierdoor hebben de bewoners direct invloed op de wijze waarop het beleid wordt uitgevoerd. Door kenbaar te maken welke projecten er zijn uitgevoerd worden bewoners gestimuleerd hun wensen kenbaar te maken. PwC waardeert deze aanpak van Laurentius als bijzondere prestatie.

1.61 Laurentius heeft in 2008 haar klanttevredenheid extern laten meten. De bevindingen zijn gepubliceerd in het bewonersblad en zijn meegenomen in de ontwikkeling van de organisatie. Laurentius heeft ervoor gekozen om de klanttevredenheid in de toekomst op basis van thema's te laten meten en vooralsnog niet te kiezen voor het behalen van het KWH label.

1.62 PwC constateert dat Laurentius bewoners actief betreft in de ontwikkeling en uitvoering bij bouw- of renovatieplannen. In een vroeg stadium voert zij overleg met de georganiseerde bewonersvertegenwoordiging. Indien er geen bewonersvertegenwoordiging aanwezig is, wordt gedurende het project een klankbordgroep georganiseerd. Deze groep wordt vanuit de organisatie ondersteund.

2 Laurentius vertaalt de opgaven goed naar beleid

2.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de mate waarin Laurentius belangrijke beleidsthema's (opgaven) heeft vertaald naar eigen beleid. De opgaven spelen op drie niveau's: landelijk, regionaal en lokaal.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm (7,2)

2.02 Laurentius slaagt erg goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Laurentius op alle onderdelen conform of boven de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-visitatiestelsel en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid.

| Onderwerp | Prestatie (70%) | Kennis en inzicht (10%) | Planning (10%) | Monitoring (10%) | Eindoordeel |
|--------------------|-----------------|-------------------------|----------------|------------------|-------------|
| Landelijke opgaven | 7,5 | 8 | 7 | 7 | 7,5 |
| Regionale opgaven | 6,5 | 8 | 7 | 7 | 6,8 |
| Lokale opgaven | 7,5 | 8 | 7 | 7 | 7,5 |
| Eindoordeel | 7,1 | 8 | 8 | 7 | 7,2 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

Landelijke opgaven zijn goed vertaald naar eigen beleid

2.04 In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn
- b Betere afstemming van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de

woonwensen

- c Verbinden van gescheiden huur- en verkoopmarkten
- d Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal-economische maatregelen
- e Energiebesparing op de bestaande voorraad
- f Toevoeging van extra seniorenwoningen
- g Flexibilisering woningaanpassing, eigendomsverhoudingen en opdrachtgeverschap
- h Overbruggen kloof tussen huur en koop.

2.05 In september 2007 is de 'Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie' uitgebracht. Dit document onderscheidt onder meer de volgende lange termijn doelstellingen (2009-2012):

- a Stimuleren krachtige steden en wijken
- b Stimuleren voldoende woningbouw
- c Stimuleren duurzame ontwikkeling.

Landelijke opgaven ten aanzien van het bouwen van woningen en het stimuleren van krachtige steden en wijken hebben een sterk aandeel in beleidsdoelstellingen Laurentius

2.06 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Laurentius de landelijke opgaven boven de norm heeft vertaald naar eigen doelstellingen. Alle beoordeelde landelijke opgaven zijn in meer of mindere mate vertaald naar eigen beleid. Ook heeft Laurentius diverse initiatieven ondernomen die bijdragen aan het realiseren van de landelijke opgaven. Voorbeelden hiervan zijn:

- a Het actief zoeken naar mogelijkheden voor matching van taken en middelen
- b Het ontwikkelen en realiseren van woon/zorg projecten
- c Het bouwen van woningen in diverse prijsklassen voor zowel senioren als starters
- d Flexibiliseren van eigendomsverhoudingen (koop versus huur)
- e Het op grote schaal investeren in zowel fysieke herstructurering als in sociale herstructurering
- f Door middel van het bevorderen van doorstroom bewerkstelligen dat vraag en aanbod beter op elkaar aansluiten.

2.07 PwC constateert dat Laurentius met name ten aanzien van de bouwproductie en het stimuleren van krachtige steden en wijken een groot aantal doelstellingen heeft geformuleerd. Deze twee landelijke opgaven zijn in sterke mate vertegenwoordigd in het beleid van Laurentius. Het beter matchen van taken en middelen is bij de corporatie prominent aanwezig. Daar waar Laurentius kansen ziet buiten de gemeente Breda zal zij invulling geven aan haar doelstelling. Energie en duurzaamheid is tot op heden het minst sterk vertegenwoordigd in de doelen van de corporatie. In 2010 wil Laurentius haar beleid rond energie en duurzaamheid beter vormgeven.

2.08 Ten aanzien van het matchen van taken en middelen wil PwC een kanttekening plaatsen ten aanzien van het ontwikkelen en realiseren van bouwprojecten. PwC wil wijzen op de toetsing

van projecten in relatie tot het maatschappelijk belang van deze investeringen. PwC constateert dat Laurentius diverse projecten realiseert met een hoog risico profiel waarvan zij niet heeft kunnen vaststellen of toetsing met de beleidsuitgangspunten heeft plaatsgevonden.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|---|------------------------------|------------|
| Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie | Vertaald naar doelstellingen | 7,0 |
| Ruimte geven, Bescherming Bieden, een visie op de woningmarkt (2006) | Bijzondere prestatie | 8,0 |
| Eindoordeel | Boven de norm | 7,5 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Regionale opgaven in voldoende mate vertaald in beleid

2.09 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Laurentius de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Regionale opgaven richten zich op bouwproductie, herstructurering en aantrekkelijk aanbod

2.10 De beschrijving van de regionale opgaven wordt gebaseerd op de opgaven van de regio Breda. Van belang is om op te merken dat Laurentius zelf geen afspraken maakt op regionaal niveau. Via de lokale opgaven draagt de gemeente Breda zorg voor dat de regionale opgaven worden meegenomen in de lokale opgaven.

2.11 De belangrijkste regionale opgaven zijn op hoofdlijnen gelijk aan de landelijke opgaven en zijn gericht op stimuleren en continueren van de woningbouwproductie met de nadruk op de combinatie van het verlenen van zorg, vraag en aanbod beter op elkaar laten aansluiten en het duurzaam en het op innovatieve wijze te komen tot energie neutrale woningen.

Regionale opgaven zijn voldoende vertaald ten aanzien van het realiseren van woningen

2.12 PwC constateert dat Laurentius de opgaven op regionaal niveau voldoende vertaald heeft naar de eigen doelstellingen. Laurentius is afgelopen jaren actief op zoek gegaan naar mogelijkheden om de woningbouw productie te vergroten. PwC constateert tevens dat actieve samenwerking met zorgpartners deel uit maakt van het beleid van Laurentius. Door deze samenwerking wil Laurentius actief een bijdrage leveren aan het samenhangend en integraal woon-zorg aanbod. Hierdoor zijn afgelopen jaren al diverse projecten gerealiseerd en zijn er diverse projecten in ontwikkeling waar de zorg component een prominente rol heeft. Een kanttekening moet gezet worden bij de regionale opgave tot het duurzaam bouwen van woningen en het inzetten van innovatieve technieken om te komen tot energieneutrale woningen. Ofschoon Laurentius het belang ervan onderstreept, is afgelopen jaren geen beleid ontwikkeld op dit

onderwerp. De score is daarom beperkt tot voldoende (conform de norm).

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|---|------------------------------|------------|
| Brabant in ontwikkeling, interim structuurvisie Noord-Brabant | Vertaald naar doelstellingen | 6,5 |
| Eindoordeel | Conform de norm | 6,5 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Lokale opgaven zijn goed vertaald naar beleid

2.13 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Laurentius de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Lokale opgaven zijn gericht op het realiseren van woningen en het verbeteren van wijken

2.14 De beschrijving van de lokale opgaven wordt gebaseerd op de opgaven van de gemeente Breda. Deze heeft haar ambitie en doelen op het gebied van wonen voor de periode 2007-2010 vastgelegd. Om de doelen te realiseren is de gemeente een partnership aangegaan met de drie corporaties in Breda. Gezamenlijk zijn afspraken gemaakt op het gebied van wonen in brede zin; deze afspraken zijn vastgelegd in het document 'De Alliantie 2008-2012: meer perspectief voor mensen'.

2.15 Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op bouwproductie, investeringen in kwetsbare wijken, het verminderen van druk op de woningmarkt en bijzondere doelgroepen.

Lokale opgaven zijn boven de norm vertaald naar doelstellingen Laurentius

2.16 PwC stelt vast dat Laurentius de lokale opgaven boven de norm vertaald heeft naar prestatieafspraken en beleidsdoelstellingen. De door Laurentius oorspronkelijk opgestelde beleidsnota dateert van mei 2005 en voorziet beperkt in de doelstellingen van de gemeente. Oorspronkelijk was de corporatie vooral gericht op het investeren in fysieke aanpassingen in het kader van de verbetering van de woonomgeving. Nog voor de afspraken met de gemeente heeft Laurentius haar beleid op dit vlak aangepast. PwC constateert dat Laurentius op proactieve wijze invulling geeft aan het verbeteren van de woon- en leefomgeving, nog voordat ze haar eigen beleid had geformuleerd.

2.17 PwC is van oordeel dat Laurentius de lokale opgave ten aanzien van het realiseren van woningen, waarbij speciaal aandacht is voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen, in grote mate heeft opgenomen in haar beleid. Ook het toegankelijk krijgen en houden van woningen zodat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen wonen maakt onderdeel uit van dit beleid. Hier is naar mening van PwC sprake van een bijzondere prestatie.

2.18 Laurentius heeft het investeren en verbeteren van de bestaande kwaliteit als beleidsuitgangspunt geformuleerd. Het streven is een woonkwaliteit te realiseren waarmee Laurentius onderscheidend is.

2.19 PwC constateert dat het energiebeleid van de gemeente -evenals die van de landelijke overheid- nog niet is opgenomen in het beleid van Laurentius. Naar verwachting zal het beleid in 2010 zijn geformuleerd. Aandachtspunt hierbij is zowel het duurzaam bouwen, als het bouwen van levensloopbestendige woningen.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|--|---|------------|
| Woonvisie 2007-2010 | Boven norm vertaald naar doelstellingen | 7,5 |
| Manifest Geschikt wonen voor iedereen 2007-2010 | Boven norm vertaald naar doelstellingen | 7,5 |
| De Alliantie 2008-2010: meer perspectief voor mensen | Boven norm vertaald naar doelstellingen | 7,5 |
| Eindoordeel | Boven de norm | 7,5 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3 Laurentius presteert volgens belanghebbenden maatschappelijke boven de norm

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Laurentius. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Laurentius toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

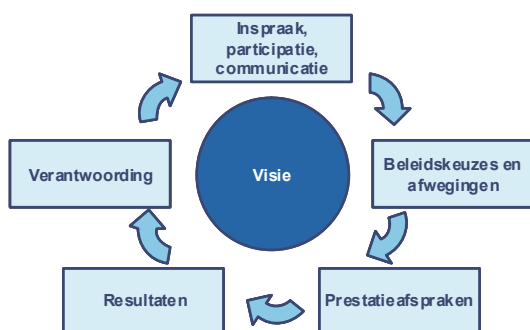
Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 In totaal hebben 17 belanghebbenden meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. Deze gesprekken zijn allen individueel afgenomen, waarvan 4 telefonisch en 13 middels een één op één interview. Een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage C.

3.03 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie
- b Inspraak, participatie en communicatie
- c Beleidskeuzes en afwegingen
- d Prestatieafspraken
- e Prestaties (resultaten)
- f Verantwoording.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.04 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm (7,3)

3.05 De belanghebbenden zijn positief over de maatschappelijke prestaties van Laurentius. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie boven de norm.

3.06 Aan de belanghebbenden is gevraagd Laurentius te beschrijven aan de hand van een aantal kenmerken. Deze omschrijvingen kunnen worden onderverdeeld in kenmerken over de werkwijze en meer specifiek de activiteiten die Laurentius onderneemt.

Werkwijze

- a. Ondernemend, ambitieus en vooruitstrevend. Een corporatie die kansen in de markt ziet, deze benut en daarbij durf toont.
- b. Gericht op kwaliteit.
- c. Consistent in haar werkwijze.
- d. Toegankelijk.
- e. Bestuurder is een sterk boegbeeld die in staat is veranderingen en vertrouwen te creëren bij belanghebbenden.
- f. Bedrijfsvoering is positief veranderd met de komst van de nieuwe bestuurder.
- g. Afspraak is afspraak.
- h. Zakelijk en commerciële organisatie die stevig onderhandelt.
- i. Vasthoudend en eigengereid.
- j. Een smalle zichtbaarheid naar buiten toe. Enkel de bestuurder en de directeur wonen zijn zichtbaar.
- k. Financieel gezond.

Activiteiten

- a. Vastgoed georiënteerd, sterke focus op projectontwikkeling en een grote ontwikkelportefeuille.
- b. Laurentius legt in haar beleid de focus op de realisatie van betaalbare woningen voor diverse doelgroepen, een combinatie van commercieel en sociale woningbouw. Het beeld van verhuur is meer middensegment dan primaire huur.
- c. Laurentius is in vergelijking met de andere corporatie uit Breda sterker gericht op projectontwikkeling en minder op de volkshuisvestelijke opgaven. Dit wordt onder andere ingegeven door de cultuur van Laurentius die van oudsher op vastgoed gericht is, het sociaal beheer is volgend. De laatste jaren is sprake van een accent verschuiving waarbij sociaal

- beheer/sociale opgaven meer aandacht krijgt.
- d. Bereidheid om (onrendabel) te investeren in de primaire doelgroep.
- e. Durf ten aanzien van maatschappelijke investeringen.
- f. Expertise (op het gebied van financiën en projectontwikkeling) en een sterke regie op het proces.
- g. Laurentius opereert ook buiten het werkgebied.

3.07 Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Laurentius met gemiddeld een 7,3. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Laurentius per belanghebbende groep.

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbende

| Belanghebbende | Oordeel |
|------------------------------------|------------|
| Gemeenten | 6,7 |
| Huurder vertegenwoordiging | 7,1 |
| Zorg- en welzijninstellingen | 7,5 |
| Collega corporaties | 7,7 |
| Eindoordeel (boven de norm) | 7,3 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.08 Alle belanghebbenden geven aan dat de samenwerking met Laurentius zich de laatste jaren heeft verbeterd. Laurentius heeft een positieve ontwikkeling doorgemaakt in de bereidheid en de wil om samen te werken. Er wordt gesproken over goede persoonlijke relaties die de basis zijn voor de samenwerking. Op persoonlijk niveau is er dan ook sprake van intensief contact. De komst van de nieuwe bestuurder heeft ertoe geleid dat Laurentius een professionele organisatie is geworden met een zakelijke werkwijze en ondernemend karakter. Positief wordt ook geoordeeld over de kwaliteit van het bezit en het onderhoud daarvan. Waardering is er voor het feit dat Laurentius dezelfde maatstaf voor kwaliteit hanteert in alle categorieën van haar bezit. Ook de greifigheid waarmee de corporatie in deze economisch moeilijke tijden nieuwbouw realiseert dwingt respect af.

3.09 Laurentius is vanuit haar historie in sterke mate gefocust op vastgoed, zij wordt door haar belanghebbenden dan ook met name gezien als een vastgoedorganisatie. Daarbij richt Laurentius zich zowel op het sociale als het commerciële segment. De belanghebbenden erkennen dat Laurentius recentelijk meer aandacht geeft aan de sociale opgaven, maar zien dit nog als een activiteit die volgend is op het vastgoed en niet van nature onderdeel is van de bedrijfscultuur van Laurentius.

3.10 Laurentius is positief kritisch in het aangaan van samenwerking. Zij gaat niet per definitie mee in voorstellen van partners, tenzij er ook vaar haar een duidelijke toegevoegde waarde is. Met het oog op de meer maatschappelijke focus verdient het aanbeveling om dit zakelijk belang niet te

strikt te hanteren, het dient namelijk niet altijd het maatschappelijke belang.

3.11 De beleidskeuzes van Laurentius zijn met name vormgegeven vanuit de expertise die binnen de organisatie aanwezig is. Om nadere invulling te geven aan haar maatschappelijke rol verdient het aanbeveling om meer gebruik te maken van de kennis en expertise van diverse samenwerkingspartners. Op deze manier kan tevens nadere invulling worden gegeven aan de samenwerking zodat deze verder reikt dan de opdrachtgever- opdrachtnemer relatie. Het verdient aanbeveling om in te zetten op partnership in samenwerking, naast partnership op (project)realisatie. Deze benadering kan Laurentius helpen om verdere invulling te geven aan haar maatschappelijke opgaven.

3.12 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt meer specifiek ingegaan op de prestaties van Laurentius volgens haar belanghebbenden.

3.13 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

| Onderwerp | Oordeel |
|--|------------|
| Missie en visie | 7,6 |
| Inspraak, participatie en communicatie | 6,9 |
| Beleidskeuzes en afwegingen | 7,1 |
| Prestatieafspraken | 7,4 |
| Resultaten | 7,6 |
| Verantwoording | 7,0 |
| Eindoordeel (boven de norm) | 7,3 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.14 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel.

Missie en visie scoort boven de norm

3.15 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Laurentius overeenstemt met de verwachtingen van de belanghebbenden. Onderstaande tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de missie en visie van Laurentius

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbende onderdeel missie en visie

| Belanghebbende | Oordeel |
|-------------------------------|------------|
| Gemeenten | 7,3 |
| Huurdervertegenwoordiging | 7,2 |
| Zorg- en welzijninstellingen | 7,9 |
| Collega corporaties | 8,0 |
| Oordeel: boven de norm | 7,6 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.16 Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de missie en visie van Laurentius is een 7,6. Laurentius is in de ogen van haar belanghebbenden in sterke mate gericht op de realisatie van kwalitatief goed vastgoed. De missie geeft dan ook blijk van een redentatie vanuit het vastgoed perspectief, volgend is de maatschappelijke rol. Sociale investeringen krijgen echter recentelijk steeds meer aandacht en deze focus is in de ogen van de belanghebbenden duidelijk groeiende. De belanghebbenden merken daarbij op dat Laurentius een toegevoegde waarde ziet in investeringen in het sociale domein en daarom ook bereid is hierin te investeren. Gelijktijdig wordt opgemerkt dat deze maatschappelijke focus niet van nature een onderdeel van de cultuur van Laurentius is.

3.17 Laurentius kiest volgens haar belanghebbenden bewust voor een brede doelgroep: het primaire, midden en duurdere segment. Deze keuze wordt door de belanghebbenden begrepen. Met de opbrengst van de duurdere huur- en koopwoningen is Laurentius in staat de benodigde financiële middelen vrij te maken voor de realisatie van sociale woningen. Ondanks dat belanghebbenden aangeven de keuze te begrijpen zorgt het wel voor een diffuus beeld richting de omgeving. Ingeschat wordt dat het voor partijen die verder afstaan niet altijd begrepen wordt hoe commerciële activiteiten passen bij de missie en visie, daar waar Laurentius juist het sociale component prominenter naar voren wil brengen.

Inspraak, participatie en communicatie scoort conform de norm

3.18 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Laurentius samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Laurentius belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbende op onderdeel inspraak, communicatie, participatie

| Belanghebbende | Oordeel |
|------------------------------|------------|
| Gemeenten | 6,0 |
| Huurdervertegenwoordiging | 7,0 |
| Zorg- en welzijninstellingen | 7,2 |
| Collega corporaties | 7,6 |
| Oordeel: | 6,9 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten¹

3.19 Laurentius zoekt meer dan voorheen de samenwerking met de gemeente. Laurentius wordt echter nog steeds gezien als een partij die bij voorkeur haar activiteiten zelfstandig uitvoert. Daar waar een duidelijke toegevoegde waarde wordt gezien gaat Laurentius de samenwerking aan. Daarbij is een verschil merkbaar in de samenwerking op projectniveau en op wijk- en stadsniveau. Op projectniveau wordt een proactieve samenwerking ervaren, op wijk- en stadsniveau is een meer terughoudende houding waarneembaar. Als verklaring hiervoor wordt gegeven dat samenwerking op wijk- en stadsniveau met name gericht is op de volkshuisvestelijke opgaven. Laurentius legt haar focus op vastgoed, waardoor samenwerking op wijk- en stadsniveau voor haar minder toegevoegde waarde biedt.

3.20 De gemeente Breda geeft aan dat de relatie nog groeiende is. Met de totstandkoming van de nieuwe prestatieafspraken is het vertrouwen tussen beide partijen gegroeid, maar dit kan zich nog verder ontwikkelen. Er is vertrouwen nodig om openlijk te communiceren over elkaars activiteiten en elkaar te betrekken bij beleidsvorming. Op dit moment heeft de gemeente nog beperkt de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het beleid.

3.21 De communicatie richting de huurders is de laatste jaren verbeterd, deze was met voorheen niet tijdig en volledig. Ondanks dat Laurentius hier een aantal verbeterlagen heeft gemaakt, is het een onderwerp wat aandacht blijft behoeven. In de ogen van de gemeente wordt het van belang geacht om consequent in te zetten op communicatie met bewoners en bewonersparticipatie. De communicatie met de gemeente kan ook op onderdelen worden verbeterd. De gemeente zou graag meer geïnformeerd worden over de gemaakte beleidskeuzes en achterliggende argumentatie. Ook wil de gemeente graag vooraf worden geïnformeerd over nieuwbouwprojecten. Hierdoor kan enerzijds worden besproken hoe dit binnen de gemeentelijke opgaven past en anderzijds hoe risico's afgedekt kunnen worden. Voor beide partijen (zowel de gemeente als Laurentius) geldt dat aandacht nodig is voor de interne communicatievoorziening; de wijze waarop bestuurlijk afspraken worden doorvertaald binnen de eigen organisatie.

¹ Gemeente Breda en gemeente Chaam

Huurdervertegenwoordiging²

3.22 Laurentius wordt door de huurdervertegenwoordigers ervaren als een corporatie die van nature graag zelfstandig werkt, maar tegelijk inziet dat samenwerking noodzakelijk is. De partijen voelen zich serieus genomen, maar ervaren nog niet dat Laurentius de samenwerking daadwerkelijk als een win-win situatie beschouwt.

3.23 Er is een verschil merkbaar in de wijze waarop het niveau van inspraak wordt ervaren door de bewonersorganisatie enerzijds en de ledenraad en de huurderskoepel anderzijds. De bewonersorganisatie geeft aan dat er een grote mate van inspraak wordt ervaren. Zo zijn ze nadrukkelijk betrokken geweest in de planvorming van de nieuwbouw. De ledenraad en de huurderskoepel geven aan graag eerder betrokken te worden, zodat zij daadwerkelijk kunnen meepraten over beleidsvorming. De mogelijkheid tot inspraak wordt geboden, maar vaak in de eindfase van beleidsvorming waardoor bijsturing lastig is. Daarnaast is onvoldoende inzichtelijk op welke wijze Laurentius de input verwerkt.

3.24 Participatie met de brede groep belanghebbenden wordt nog voor verbetering vatbaar geacht. Laurentius redeneert nog vanuit een interne beeldvorming over de externe omgeving, in plaats van het bieden van mogelijkheden tot participatie aan die externe omgeving. Hier is een verschuiving qua houding merkbaar; Laurentius begint meer open te staan voor inspraak en participatie van haar belanghebbenden.

Zorg- en welzijnstellingen³

3.25 Er wordt door Laurentius een bewuste selectie gemaakt van samenwerkingspartners die dezelfde kernwaarden (bijvoorbeeld kwaliteit) centraal hebben staan. Doordat Laurentius kritisch is ten aanzien van een mogelijke samenwerkingspartner wordt Laurentius niet beschouwd als een partij die proactief de samenwerking met derden aangaat. Echter, de samenwerking die er is wordt als positief ervaren. Daarbij wordt de kanttekening gemaakt dat er met name sprake is van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, in plaats van een intensieve samenwerking waarin gezamenlijk een product wordt ontwikkeld. Om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan de veranderende focus op het sociale domein en de daarbij behorende maatschappelijke opgaven, is in de ogen van de zorg- en welzijnsinstellingen verdere samenwerking nodig.

3.26 Laurentius maakt nog onvoldoende gebruik van de aanwezige kennis en expertise bij de zorg- en welzijnsinstellingen waar zij mee samenwerkt. Er wordt nog teveel geredeneerd vanuit de kennis binnen de eigen organisatie over de zorgmarkt.

² Huurderskoepel, ledenraad, bewonersorganisaties Zorg & Doen

³ OranjeHaeve, SOB, Surplus Circonflex, Amarant, SMO, deBreedonk

Collega corporaties⁴

3.27 De collega corporaties verschillen in mening over de wijze waarop Laurentius zich inspannt tot samenwerking. De corporaties waar Laurentius concrete projecten mee uitvoert zijn positief over de bereidheid tot samenwerking en de mate waarin ruimte voor inspraak en participatie wordt geboden. De corporaties waar men niet concreet mee samenwerkt geven een kritischer oordeel. Deze laatste groep geeft aan dat Laurentius bij voorkeur zelfstandig opereert en bij samenwerking kritisch kijkt naar de wijze waarop invulling kan worden gegeven aan het eigen belang. Dit is een aandachtspunt, omdat deze keuze vanuit maatschappelijke perspectief niet altijd het meeste oplevert. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat de bereidheid tot samenwerking is toegenomen. Tevens draagt Laurentius royaal bij aan de uitwerking van afspraken, ook al heeft zij daartoe niet zelf het initiatief genomen. Een ander positief aspect aan de samenwerking is dat Laurentius de dialoog stimuleert en zorgt voor een scherpe discussie met duidelijke uitkomsten.

Beleidskeuzes scoort conform de norm

3.28 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Laurentius een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin de corporatie erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren.

3.29 De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbende onderdeel beleidskeuzes

| Belanghebbende | Oordeel |
|-------------------------------|------------|
| Gemeenten | 6,4 |
| Huurder vertegenwoordiging | 7,0 |
| Zorg- en welzijninstellingen | 7,6 |
| Collega corporaties | 7,4 |
| Oordeel: boven de norm | 7,1 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten

3.30 Laurentius heeft oog voor de belangen en opgaven van de gemeente Breda en is bereid hier een bijdrage aan te leveren. In haar beleidskeuzes wordt echter een belangrijke en beslissende factor toegekend aan het financiële element. Dit kent een zwaarder belang dan de overwegingen vanuit sociaal maatschappelijke perspectief. De andere corporaties in de stad zijn vanuit hun focus op de volkshuisvestelijke opgave daarom meer dan Laurentius gericht op het gezamenlijke belang. Desondanks vindt de gemeente dat in de breedte de juiste keuzes worden

⁴ WonenBredburg, Tiwos, Singelveste Allee Wonen, Duwo

gemaakt waarbij Laurentius producten ontwikkelt die invulling geven aan het belang van huurders en kopers in de stad Breda.

3.31 Aangezien Laurentius haar focus legt op vastgoed waarbij sociaal maatschappelijke opgaven volgend zijn en daarnaast buiten het werkgebied opereert, is zij in vergelijking met de andere corporaties een minder sterke partner voor de gemeente.

Huurdervertegenwoordiging

3.32 De huurdervertegenwoordiging is positief over de focus in het beleid van Laurentius; deze is geënt op kwalitatief goed bezit. Er is dan ook in sterke mate oog voor de belangen van haar huurders en Laurentius is bereid daarin te investeren. Daarbij wordt het belang van de huurder voor het financiële belang geplaatst.

3.33 De sterke mate waarin oog is voor de belangen van de huurders wordt niet herkend bij de bredere groep belanghebbenden. In de beleidskeuzes worden onvoldoende de belangen van de brede groep belanghebbenden meegenomen.

Zorg- en welzijnsinstellingen

3.34 Laurentius staat open voor de belangen van de zorgpartijen en toont zich bereid om hierin de samenwerking invulling aan te geven. De wil van Laurentius om zich in te zetten voor het maatschappelijke belang wordt herkend. Door de zorg- en welzijnsinstellingen wordt gezien dat er naast de zakelijke benadering recent ook meer ruimte is gekomen voor dit maatschappelijke belang en de maatschappelijke investeringen die daarbij horen.

3.35 Naast de huisvesting van de primaire doelgroep is Laurentius ook commercieel georiënteerd. Laurentius is open en eerlijk over deze keuze in haar beleid en dit wordt ook begrepen door de zorg- en welzijnsinstellingen.

Collega corporaties

3.36 De collega corporaties verschillen in mening over de wijze waarop Laurentius een juiste afweging maakt in de diverse belangen. De corporaties waar op projectniveau mee wordt samengewerkt zijn positief over de afwegingen die Laurentius maakt. Er wordt een flexibele en bereidwillige houding ervaren, waarbij oog is voor de belangen van haar samenwerkingspartner en bereidheid om hierop te acteren.

3.37 De andere corporaties geven aan dat Laurentius in voldoende mate rekening houdt met de belangen van de collega corporaties. Echter, bij het aangaan van samenwerking en het maken van beleidskeuzes weegt het eigen belang sterker dan het maatschappelijke belang. Een voorbeeld

hiervan is de wijkontwikkeling in Breda, waarbij Laurentius enkel participeert in die wijken waar zij grote dusters van bezit heeft. In andere wijken waar het bezit kleinschaliger is, wordt niet geparticipeerd in gezamenlijke wijkontwikkeling. Hierbij wordt geredeneerd vanuit het eigen belang en niet het belang van de wijk.

Prestatieafspraken scoort boven de norm

3.38 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Laurentius zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate Laurentius de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbende onderdeel prestatieafspraken

| Belanghebbende | Oordeel |
|-------------------------------|------------|
| Gemeenten | 7,4 |
| Huurdervertegenwoordiging | 7,3 |
| Zorg- en welzijninstellingen | 7,8 |
| Collega corporaties | 7,3 |
| Oordeel: boven de norm | 7,4 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten

3.39 De samenwerking met de gemeente Breda is op diverse niveaus vastgelegd en vormgegeven. Er zijn lokale prestatieafspraken tussen de drie corporaties en de gemeente, contracten ten aanzien van wijkontwikkeling en diverse projectovereenkomsten voor nieuwbouw. Daarnaast vindt er periodiek overleg plaats op zowel bestuurlijk als uitvoerend niveau.

3.40 De gemeente Breda is positief over de prestatieafspraken, het zijn stevige concrete afspraken met veel mogelijkheden. Bovendien is er sprake van een brede insteek met een evenwichtige verhouding tussen woningbouw en verbetering van zaken als duurzaamheid, veiligheid en inzet op sociaal gebied. De prestatieafspraken zijn gekoppeld aan een werkplan waarmee de voortgang nauwgezet kan worden gemonitord. De gemeente Chaam beoordeelt de inspanning van Laurentius om te komen tot prestatieafspraken als onvoldoende. Het proces verloopt moeizaam.

Huurdervertegenwoordiging

3.41 De samenwerking met de huurdervertegenwoordigers is niet vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten. De wettelijke bepalingen dienen als uitgangspunt voor de samenwerking.

3.42 De mate waarin Laurentius zich inspant om afspraken te maken met de huurdervertegenwoordigers is verbeterd, maar de communicatie en de informatievoorziening behoeven nog aandacht. Met name het tijdig aanbieden van stukken en het bieden van voldoende tijd om inhoudelijk te kunnen reageren zijn voor verbetering vatbaar.

Zorg- en welzijninstellingen

3.43 De samenwerking met de zorg- en welzijnsinstellingen is vastgelegd in diverse overeenkomsten. Laurentius beschikt over capabele projectleiders waardoor afspraken ook tijdig en op de juiste manier worden nagekomen. Een aandachtspunt is de mate waarin Laurentius zich inspant om te komen tot afspraken; dit initiatief is met name nog afkomstig van de zorg- en welzijnsinstellingen zelf. Wanneer Laurentius zich meer inspant om afspraken te maken, zal ze ook in staat worden gesteld meer kansen met partners te benutten.

Collega corporaties

3.44 De samenwerking met de collega corporaties is vastgelegd in diverse overeenkomsten zoals de lokale prestatieafspraken en het stedelijk woonruimte verdeelsysteem. Laurentius spant zich voldoende in om te komen tot afspraken. Deze afspraken zijn echter voornamelijk gericht op projectontwikkeling en zijn minder gericht op samenwerking in de wijk. Voor gezamenlijke investeringen in het sociale domein ligt het initiatief vooral bij andere partijen in de wijk en niet bij Laurentius. De corporatie is echter wel degelijk aanspreekbaar op dit onderwerp en bereid om een bijdrage te leveren, maar is in mindere mate proactief.

3.45 Laurentius komt haar afspraken na. Met behulp van de ontwikkelde expertise en vakkundigheid zijn ze in staat afspraken op de juiste wijze in te vullen.

Resultaten scoort boven de norm

3.46 In dit onderdeel worden de resultaten van Laurentius vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de resultaten van Laurentius.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbende onderdeel resultaten

| Belanghebbende | Oordeel |
|-------------------------------|------------|
| Gemeenten | 7,1 |
| Huurdervertegenwoordiging | 7,7 |
| Zorg- en welzijninstellingen | 7,8 |
| Collega corporaties | 7,9 |
| Oordeel: boven de norm | 7,6 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten

3.47 De gemeenten zijn positief over de kwaliteit van nieuwbouw. Dit geldt voor alle type woningen, van sociaal tot commercieel. Bovendien is er sprake van een goede kwaliteit/prijs verhouding. Ook de wijze waarop in de huidige markt nog volop wordt geïnvesteerd in nieuwbouwprojecten dwingt respect af. Binnen de gemeente Breda wordt verschillend gedacht over de verhouding tussen fysieke en sociale activiteiten. Enerzijds wordt aangegeven dat er een goed evenwicht is tussen fysieke en sociale opgaven, anderzijds is geuit dat Laurentius sterk gericht is op fysieke aspecten van stedelijke ontwikkeling en minder op de sociale aspecten hiervan.

3.48 Een zorgpunt voor de gemeente Breda is de wijze waarop de continuïteit in de organisatie is geborgd en in welke mate beslissingsbevoegdheden op diverse plekken in de organisatie zijn ondergebracht. De reden hiervoor is dat de bestuurder van Laurentius vele functies lijkt te bekleden en zichtbaar is op vele niveaus. Een tweede aandachtspunt is de relatie/communicatie met de huurders. Huurdersparticipatie wordt niet gezien als een speerpunt. Laurentius heeft de neiging om vanuit de eigen organisatie te beredeneren wat goed is voor haar huurders; een perspectief van binnen naar buiten. Indien Laurentius een sterker sociaal maatschappelijke perspectief wil toepassen zou de werkwijze moeten zijn om vanuit de huurders te redeneren; van buiten naar binnen.

Huurdervertegenwoordiging

3.49 De huurdervertegenwoordiging oordeelt positief over de technische kwaliteit van nieuwbouw/renovatie en herstructureringsprojecten. Bovendien is men positief over de compensatie van huurders bij renovatie- en nieuwbouwwerkzaamheden. Naast het positieve oordeel over de kwaliteit van nieuwbouw wordt ook het onderhoudsniveau goed beoordeeld. In aanvulling op het fysieke aspect van de verhuur is de huurdervertegenwoordiging ook te spreken over de resultaten op het gebied van leefbaarheid en wonen/zorg. Het subsidiëren van maatschappelijke projecten voor de jeugd van NAC is hier een voorbeeld van.

3.50 De huurdervertegenwoordiging acht het van belang dat er aandacht is voor een evenwichtige samenstelling van de voorraad. Laurentius heeft een groot aandeel commerciële woningen in haar bezit, dit mag niet ten koste gaan van het aanbod sociale huurwoningen. Een ander aandachtspunt is de afhandeling van klachten en overlast. De snelheid waarmee dit gedaan wordt verschilt per wijk.

Zorg- en welzijninstellingen

3.51 De zorg- en welzijnsinstellingen zijn tevreden over het kwaliteitsniveau dat Laurentius

biedt. Deze kwaliteit komt tot uiting in het uiterlijk en de uitstraling van het vastgoed. Een ander positief aspect is dat Laurentius in praktijk ook de kwaliteit realiseert, zoals opgenomen in de projectovereenkomsten. Laurentius wordt daarom beschouwd als een partij met een professionele bedrijfsvoering die goede resultaten boekt ten aanzien van de realisatie van woonvoorzieningen.

3.52 Er wordt positief geoordeeld over de resultaten van Laurentius. Verbetering wordt gezien in het proces daar naartoe. De corporatie is vaak nog de volger in plaats van de trekker in het proces. Daarnaast bevelen de zorg- en welzijnsinstellingen Laurentius aan om meer gebruik te maken van de kennis en expertise van haar partners en zo een verdere invulling te geven aan de samenwerking met haar belanghebbenden. Aangezien bij Laurentius sprake is van een actiegerichte cultuur, is er bovendien minder aandacht voor het vraaggericht handelen. Een ander aandachtspunt is de oplevering en de after service. Er wordt niet altijd snel genoeg gereageerd op klachten waardoor het langere tijd duurt voordat gebreken worden opgelost.

3.53 Vanuit een beschouwend perspectief geven de zorg- en welzijnsinstellingen aan dat Laurentius door haar activiteiten buiten Breda minder gezien wordt als een lokale partij. Hierdoor wordt ze minder betrokken bij lokale zaken, hetgeen Laurentius belemmert om invulling te kunnen geven aan haar maatschappelijke functie.

Collega corporaties

3.54 De collega corporaties zijn positief over de wijze waarop Laurentius invulling geeft aan de bouwopgaven, er is sprake van kwalitatief goede nieuwbouw en een grote bereidheid om te ontwikkelen. Ook het onderhoud van de voorraad wordt als positief beoordeeld. Een risico wordt gezien in de omvang van de ontwikkelportefeuille in relatie tot de financiële mogelijkheden; Laurentius loopt tegen de grenzen van haar financiële mogelijkheden aan. Dit vormt volgens de collega corporaties een risico voor de continuering van het beleid.

3.55 De invulling van de maatschappelijke opgaven wordt minder positief beoordeeld. Dit omdat er geen proactieve houding wordt ervaren en in eerste instantie vaak afhoudend op voorstellen wordt gereageerd. Positief is dat Laurentius uiteindelijk wel bereid is om te participeren. Dit gebeurt echter in een later stadium wanneer er al meer toezeggingen zijn gedaan door andere partijen en de meerwaarde voor Laurentius duidelijk is. Ook de vraaggestuurde benadering van Laurentius volgens de collega corporaties voor verbetering vatbaar. Laurentius is met name een aanbiedende partij die gericht is op haar eigen opvatting van klantwensen. Er wordt daarom minder aandacht besteed aan onderzoek naar de wensen en behoeften van klanten. Hierdoor wordt huurdersparticipatie gezien als een onderwerp dat nog verder ontwikkeld kan worden. Op dit moment is huurdersparticipatie met name ingevuld vanuit de wettelijke bepalingen.

Verantwoording scoort conform de norm

3.56 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Laurentius op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-8: oordeel belanghebbende verantwoording

| Belanghebbende | Oordeel |
|---------------------------------|------------|
| Gemeenten | 6,3 |
| Huurdervertegenwoordiging | 6,5 |
| Zorg- en welzijninstellingen | 7,0 |
| Collega corporaties | 8,0 |
| Oordeel: conform de norm | 7,0 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten

3.57 De gemeenten ervaren een voldoende mate van verantwoording bij Laurentius. Er is sprake van een open houding en vragen worden adequaat beantwoord. Laurentius kan zich op dit onderwerp nog verbeteren door vaker zelf het initiatief te nemen. Ook zouden de gemeenten het waarderen wanneer Laurentius bij activiteiten die beide partijen raken vrijwillig en proactief verantwoording aflegt, ook al is dit vanuit een formeel perspectief niet noodzakelijk.

3.58 De gemeente Breda geeft aan graag meer informatie te ontvangen over de financiële inspanningen (onrendabele toppen) die worden gepleegd en de mogelijkheden die er zijn. Voor alle corporaties geldt dat ze daar tot op heden terughoudend in zijn geweest. Gedurende de herijking van de prestatieafspraken is deze houding in positieve zin veranderd.

Huurdervertegenwoordiging

3.59 De huurdervertegenwoordiging ervaart een open en transparante houding. Er wordt goede tekst en uitleg gegeven over relevante documentatie en vragen worden naar tevredenheid behandeld. De documentatie op zich kan nog worden verbeterd door inzicht te geven in de achterliggende argumentatie voor beleidskeuzes; de beweegredenen zijn op dit moment nog onvoldoende inzichtelijk.

3.60 Een aandachtspunt is de verantwoording richting de huurdervertegenwoordiging vanaf de start van beleidsvorming. De huurdervertegenwoordiging zou graag willen dat Laurentius verantwoording aflegt over de uitgangspunten van haar beleid, zodat in gezamenlijkheid daarover gesproken kan worden. Dit helpt in het realiseren van een breed gedragen beleid. De huurdervertegenwoordiging merkt dat Laurentius nog moet wennen aan de grote betrokkenheid

van, en de rol die wordt ingenomen door deze vertegenwoordiging. Hierdoor wordt nog niet altijd op alle terreinen de juiste mate van verantwoording afgelegd.

Zorg- en welzijninstellingen

3.61 De formele verantwoording in jaarverslagen wordt positief beoordeeld en biedt voldoende inzicht in de keuzes van Laurentius. In het één op één contact wordt bovendien een open en toegankelijke houding ervaren. Echter, de verantwoording geschiedt met name op basis van financiële argumenten. De wijze van verantwoording zou gezien de maatschappelijke rol die Laurentius wil vervullen tevens gericht moeten zijn op 'sociale' argumenten.

3.62 De zorg- en welzijninstellingen achten het van belang dat Laurentius voldoende uitleg geeft over haar samenwerking met commerciële partijen. Deze samenwerking kan in de lokale omgeving voor vragen zorgen. Het is van belang dat Laurentius zich hier continu bewust van is en openheid creëert over haar beweegredenen omtrent samenwerking met commerciële partijen. Tevens verdient het aanbeveling om gemaakte fouten te onderkennen en een proces in gang te zetten om dit te verbeteren. Dit is in het verleden niet bij alle partijen voldoende gebeurd.

Collega corporaties

3.63 De collega corporaties ervaren een open werkhouding bij Laurentius. Ook de beweegredenen van de corporatie om buiten het werkgebied te opereren worden eerlijk uiteengezet en begrepen. Deze verantwoording is echter met name gebaseerd op financiële argumenten, wat nog mist is de maatschappelijke verantwoording.

Adviespunten voor Laurentius

3.64 Naast de vaste onderdelen uit het visitiekader heeft PwC de belanghebbenden ook bevraagd op adviespunten voor Laurentius. Deze adviespunten zijn onderverdeeld in een aantal onderwerpen en worden puntsgewijs weergegeven.

Focus beleid

- a. Heb meer aandacht voor de sociale missie en handel hier ook consistent naar. Indien Laurentius zich wil profileren als een partij die naast vastgoed ook is gericht op het sociale domein, dan verdient het aanbeveling om de bestaande perceptie van een vastgoedbedrijf te veranderen. Laurentius kan dit realiseren door het binnenhalen van relevante expertise zoals een beleidsmedewerker met ervaring op het gebied van zorg/maatschappelijk welzijn. Een andere belangrijke stap voor Laurentius is om zich richting de gemeente nadrukkelijk te profileren als lokale partner met oog voor het sociale domein.
- b. De visie op maatschappelijke vlak nader specificeren en explicieter uitdragen. Het is nu moeilijk om Laurentius op dit vlak te onderscheiden van de andere twee corporaties.

- c. Een proactieve benadering in de maatschappelijke rol die Laurentius wil vervullen. De drive die wordt gezien voor de fysieke opgaven, zou ook aanwezig moeten zijn voor de sociale opgaven.
- d. Blijf kritisch over de omvang van de commerciële versus sociale voorraad.

Samenwerking

- a. Om maatschappelijk te kunnen ondernemen is het van belang om écht samen te werken met partners in plaats van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie te hanteren. Een eerste stap hiertoe is het creëren van een vertrouwensband met partners en hiermee de samenwerking te verdiepen en uit te breiden. Laurentius heeft de potentie een sterke maatschappelijke partner te worden.
- b. Sta open voor de mening en feedback van de klant, neem deze serieus, en toets kritisch of wat aangedragen wordt ook feitelijk juist is. Maak vervolgens als organisatie een weloverwogen besluit hoe daarop te reageren. Van belang is om gemaakte fouten te erkennen, dit creëert goodwill.
- c. Beschouw samenwerking als een proces dat zowel voor- als nadelen kent en weeg deze nauwkeurig tegen elkaar af.
- d. Wordt vaardiger in de communicatie richting gemeenten en overige belanghebbenden (met name de huurders).
- e. Meer partnership gericht op samenwerking, naast partnership op (project) realisatie.

Participatie/inspraak

- a. Organisatie van een stakeholdersconferentie om eigen standpunten toe te lichten en gebruik te maken van de expertise van partners voor de omgeving van het beleid. Maak meer gebruik van de talenten van partners binnen Breda.
- b. Meer communicatie vanuit de visie en organisatiedoelen en belanghebbenden vooraf betrekken door hen te vragen wat zij belangrijk vinden.
- c. Met elkaar overleggen hoe in gezamenlijkheid specifieke doelgroepen bediend kunnen worden en hier een gezamenlijke visie over vormen.

Verantwoording

- a. Transparantie ten aanzien van investeringsbeslissingen buiten het werkgebied. Binnen de stad Breda zijn heldere kaders vastgelegd waaraan investeringen moeten voldoen, waardoor er een toets plaatsvindt op mogelijke investeringen. Het is niet inzichtelijk of en op welke wijze Laurentius in de steden buiten het werkgebied verantwoording moet afleggen. Van belang is dat er een toets plaatsvindt zodat er sprake is van maatschappelijke legitimiteit.
- b. Een heroriëntatie op maatschappelijke investeringen in Breda. Laurentius kiest er op dit moment voor om ook buiten Breda maatschappelijke te investeren. Dit terwijl daartoe binnen Breda ook nog voldoende mogelijkheden zijn.

- c. Transparantie over de achterliggende argumentatie van beleidskeuzes.
- d. Meer uitnodigen tot feedback op functioneren, een open houding creëren.
- e. Transparantie in financiële zaken, waar liggen de investeringsmogelijkheden en wat is de hoogte van de onrendabele investeringen?

Communicatie

- a Klachtenafhandeling sneller uitvoeren en goede communicatie over het klachtenproces.
- b Proactieve informatievoorziening door Laurentius over die onderwerpen die voor de belanghebbenden relevant zijn.
- c Explideterere communicatie over maatschappelijke investeringen en de gewenste positionering in deze.
- d Sterkere inzet op de relatie met, en de inzet van, bewoners. Geef bewoners het gevoel dat ze serieus worden genomen en dat hun inzet nodig is. Laurentius heeft dit al opgepakt, maar kan dit nog verder ontwikkelen.

4 Laurentius beschikt over een solide financiële positie en is efficiënt

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Laurentius presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financieel beleid
- b Financiële positie
- c Beoordeling Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW)
- d Treasury
- e Efficiency.

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referenties komen ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis. Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort boven de norm

4.04 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|------------------------|--|------------|
| Financieel beleid | Conform de norm | 7 |
| Financiële positie | Conform de norm | 6 |
| Beoordeling CFV en WSW | Boven de norm (CFV) en conform de norm (WSW) | 7 |
| Treasury | Boven de norm | 7,5 |
| Efficiency | Boven de norm | 7,6 |
| Eindoordeel | Boven de norm | 7,1 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.05 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit boven de norm is. De financiële positie van Laurentius is, rekening houdend met de toekomstige ontwikkelopgave, goed. Dit blijkt uit de door PwC berekende kengetallen én het oordeel van het CFV en WSW. Het continuïteitsoordeel van het CFV is positief. Het WSW acht Laurentius onverminderd kredietwaardig.

Financieel beleid scoort voldoende

4.06 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Laurentius kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om een goede financiële sturing in te bedden in de corporatie. Een adequaat financieel beleid dient verder te borgen dat Laurentius in voortdurend haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient Laurentius op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Laurentius gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met een passende vermogensontwikkeling.

4.07 Laurentius heeft als ambitie het waarborgen van de financiële continuïteit, met het zorg dragen voor een positieve kasstroom als belangrijk uitgangspunt. Het financiële beleid van Laurentius is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overvloedige middelen. Het vermogen moet actief worden ingezet voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

Sturing op kasstromen is voldoende

4.08 Een belangrijk onderdeel van een gezond financieel beleid is het sturen op kasstromen. Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft vervolgens richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en geeft daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.09 Periodiek stelt Laurentius een kasstroomoverzicht op. Het kasstroomoverzicht maakt onderdeel uit van de kwartaalrapportage. De corporatie hanteert als eis een positieve vrije kasstroom. Het belang van kasstromen ziet men in bij Laurentius. De liquiditeitspositie wordt gemonitord ten opzichte van de liquiditeitsplanning.

4.10 PwC stelt vast dat Laurentius aandacht heeft voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het maximaal verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. De eindscore op dit onderwerp is conform de norm.

Financiële positie scoort voldoende

4.11 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Laurentius conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio
- b Solvabiliteit
- a Loan to value.

4.12 De uitkomst van het financiële onderzoek moet los worden gezien van het oordeel dat het CFV geeft over de solvabiliteit en de continuïteit van Laurentius. Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-2: bevindingen kengetalbeoordeling

| Onderwerpen financiële positie | Bevinding | Score Laurentius |
|--------------------------------|------------------------|------------------|
| Interest dekkingsratio | Onder de norm | 5,5 |
| Solvabiliteit | Conform de norm | 7 |
| Loan to value | Onder de norm | 5,5 |
| Oordeel | Conform de norm | 6 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Interest dekkingsratio scoort onder de norm

4.13 Laurentius gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening én de kasstroom uit operationele activiteiten. De operationele kasstroom geeft een zuiverder beeld van het werkelijke exploitatieresultaat omdat hierbij het bedrijfsresultaat gecorrigeerd wordt vóór de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en vóór de afschrijvingen (dit is geen ontvangst van geld).

4.14 Laurentius heeft in 2009 een negatieve operationele kasstroom, hetgeen met name wordt veroorzaakt door de toegenomen schulden en rentelasten als gevolg van geplande investeringen. De toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald door te onderzoeken of deze voldoende is om de financieringslasten uit te kunnen voldoen. Dit wordt gemeten door de eerder besproken interest dekkingsratio.

4.15 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van

investeringen. De interest dekkingsratio van Laurentius ligt, vanwege de geplande investeringen, in de periode 2009 onder de 1,25. De score voor dit onderdeel wordt daarmee als onder de norm beoordeeld.

Loan to value is onder de norm

4.16 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Dit kengetal is van belang om te beoordelen in welke mate de investeringen in vastgoed vanuit eigen middelen gefinancierd zijn. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering.

4.17 Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbreiden door corporaties verdergaand te borgen, op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%. De loan to value voor Laurentius stijgt de komende jaren naar een waarde boven de 75%. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als onder de norm.

Beoordeling CFV boven de norm en beoordeling WSW conform de norm

Beoordeling CFV boven de norm

4.18 Het CFV heeft haar beoordelingsmethodiek aangepast en gaat vanaf 2007 uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario, waarbij markt-operationele en macro-economische risico's worden afgewogen. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (vermogen in 2013).

4.19 Het continuïteitsoordeel en het solvabiliteitsoordeel zijn positief voor Laurentius. Het continuïteitsoordeel is met name gericht op de toekomst, terwijl de solvabiliteit toeziet op de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen per balansdatum. Ten opzichte van de referentie-corporaties blijkt dat zowel het marktrisico, het macro-economische risico en het operationeel risico voor Laurentius als laag wordt geschat. Het lagere macro-economische risico wordt veroorzaakt door het beperkte risico in de renteontwikkeling in relatie tot de lening-portefeuille. Het lage operationele risico komt voort uit de beperkte beheerskosten van Laurentius.

Oordeel WSW voldoende

4.20 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. De corporatie kan voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.21 Laurentius dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningspositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW-borging kan verlenen. Dit betekent dat de interestdekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien hieraan niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.22 Op 13 april 2010 heeft het WSW schriftelijk aan Laurentius laten weten dat zij een faciliteringsvolume verstrekt van € 324 miljoen verminderd met € 76 miljoen aan claims. Het faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave van Laurentius.

4.23 In de brief van het WSW wordt vermeld dat Laurentius niet voldoet aan de aflossingseis zoals deze door het WSW gesteld is, echter op de middellange termijn van zes jaar wordt wel aan de eis voldaan. Daarom oordeelt het WSW dat Laurentius kredietwaardig is. Het oordeel van WSW omtrent kredietwaardigheid wordt als conform de norm beoordeeld.

De opzet en effectiviteit van de treasury-functie scoort boven de norm

4.24 Laurentius heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Ultimo 2009 bedraagt het totaal aan langlopende leningen circa € 430 miljoen. Over deze leningen is in 2009 circa € 15 miljoen rente betaald. Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen, het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

- 4.25 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:
- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuut).
 - b Effectiviteit van de treasury-functie:
 - i. Gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii. In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iii. Stuur men intern op de interest dekkingsratio?

4.26 De volgende tabel bevat de score van Laurentius op het onderdeel treasury.

Tabel 4-3: oordeel presteren naar treasury

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|--------------------------------|----------------------|------------|
| Aanwezigheid treasury -statuut | Boven de norm | 7,5 |
| Gemiddeld rentepercentage | Boven de norm | 7,7 |
| Afdekken rentersico's | Conform de norm | 7,0 |
| Oordeel | Boven de norm | 7,5 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.27 PwC condudeert dat het presteren van Laurentius op dit onderwerp goed (boven de norm) is. Laurentius beschikt over een treasury-statuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. De score op dit onderwerp is daarom boven de norm.

4.28 In 2009 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 3,8% (CFV referentiecorporatie 4,57%). Investerings worden voor zover mogelijk gedekt vanuit de operationele kasstroom.

Laurentius opereert over het algemeen efficiënt

4.29 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiency). In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiency gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten zoals loonkosten en de omvang van de formatie. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2008.

Eindoordeel op Presteren naar efficiëntie is boven de norm

4.30 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven.

Tabel 4-4: eindoordeel presteren naar efficiency

| Kengetal | Uitkomst bij Laurentius | Referentie | Landelijk | Oordeel |
|---------------------------------|-------------------------|------------|-----------|------------|
| Beheerkosten per verhuureenheid | 1.037 | 1.282 | 1.340 | 7,5 |
| Bruto loonkosten per fte | 57.121 | 63.861 | 64.248 | 7,5 |
| Aantal VHE per FTE | 0,69 | 0,54 | 0,87 | 7,0 |
| Eindoordeel | Boven de norm | | | 7,5 |

Bron: CFV 2009, PricewaterhouseCoopers 2010

4.31 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiency is boven de norm. Dit oordeel is gebaseerd op de kengetallen 'beheerkosten per verhuureenheid', 'brutoloonkosten per fte' en

'aantal VHE per FTE'. Deze zijn beduidend beter dan de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde. Het CFV heeft overigens in haar oordeelsbrief ook expliciet vermeld dat de beheerkosten van Laurentius geen aanleiding vormen voor een nader onderzoek naar de doelmatigheid van de corporatie.

5 Laurentius presteert conform de norm op het gebied van de governance structuur

5.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Laurentius het interne toezicht op haar functioneren heeft vormgegeven. Hierbij wordt ondemeer beoordeeld in welke mate Laurentius gevolg geeft aan de in het visitiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

5.02 In het visitiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) te toetsen. Het doel van het onderdeel governance in het visitiekader is inzicht te geven in de activiteiten van de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) en het bestuur van Laurentius in relatie tot het maatschappelijk presteren van de corporatie. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Governance structuur
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i Eigen ambities en doelen
 - ii Opgaven in het werkgebied
 - iii Betrokkenheid van belanghebbenden
 - iv Vermogen.

5.03 Omdat Laurentius een (woningbouw)vereniging is, is de Ledenraad formeel het 'hoogste orgaan' binnen de entiteit. De Ledenraad bestaat uit maximaal dertig personen, die allen lid van de vereniging en huurder van Laurentius zijn. De belangrijkste taken van de Ledenraad zijn: het toezicht houden op de maatschappelijke taak, het goedkeuren van het ondernemingsplan en het benoemen, schorsen en ontslaan van de commissarissen (inclusief het vaststellen van het profielschetsen van de RvC-leden). Verder heeft de Ledenraad – de voor een vereniging gebruikelijke – bevoegdheden tot statutenwijziging en/of ontbinding van de vereniging. Het visitiekader gaat niet specifiek in op een orgaan zoals de Ledenraad en ook de Code biedt beperkt houvast voor enige nummering in het licht van de visitatie. Bij de bevindingen ter zake van de governance structuur zullen wij enige opmerkingen maken over de rechtsvorm.

5.04 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- a De Code
- b Statuten en reglementen
- c De agenda's en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten
- d Een interview met de directeur-bestuurder en een interview met twee leden van de RvC. Deze gesprekken hebben onafhankelijk van elkaar plaatsgevonden
- e Documenten van de internetsite van Laurentius
- f Bevindingen uit relevante andere onderdelen van onderhavige visitatie.

Governance structuur van Laurentius functioneert conform de norm

5.05 Laurentius presteert ter zake van de governance structuur conform de norm. Bij de beoordeling van 'presteren naar governance' is er enerzijds aandacht voor het functioneren van de RvC zelf en haar relatie met het bestuur. Daarnaast is gekeken naar de relatie met belanghebbenden. Bij Laurentius fungeert, naast de meest voorkomende governance organen, ook een Ledenraad. Deze Ledenraad heeft zowel taken op het gebied van governance (hoogste orgaan van de vereniging) als taken op het gebied van belangenbehartiging (voortkomend uit de doelstelling). Dit 'extra' orgaan draagt bij Laurentius bij aan het contact van de RvC met huurders/leden en vervult daarmee ook een rol in de informatievoorziening naar de raad.

5.06 De governance van Laurentius is voldoende tot goed te noemen, waarbij de formele (financiële) beheerskant zichtbaarder en robuuster lijkt in het toezichtswerk, dan de minder tastbare personeel- en organisatiekant. Overigens is bij dit laatste punt wel als duidelijk positief punt de betrokkenheid van de RvC bij het onderwerp 'integriteit' te noemen. Als aandachtspunt komt verder nog het afhechten van de formele governance naar voren (bijvoorbeeld publicatie relevante stukken op de website).

5.07 Zoals aangegeven is met het hebben van een Ledenraad, een verankering aanwezig naar leden/huurders. Bij Laurentius speelt dit te meer door de rol en rolvervulling van de Ledenraad (minstens zo veel belangbehartiging in hoedanigheid als huurder, als aandacht voort algemeen belang van de corporatie). Het betrekken van en communiceren met de huurders via Ledenraad en Huurderskoepel is goed geborgd, maar de communicatie met derden via de website, in de zin van helder communiceren van doelstellingen, voorgenomen prestaties en gerealiseerde prestaties, kan beter. 'Beter' in de zin van meer en toegankelijker informatie.

5.08 De combinatie van deze bevindingen leidt tot de conclusie dat Laurentius op het punt van 'presteren naar governance' conform de norm presteert.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar governance

| Onderwerp | Bevinding | Oordeel |
|-------------------------------|------------------------|------------|
| Naleving en handhaving Code | Conform de norm | 6,0 |
| Eigen ambities en doelen | Conform de norm | 6,0 |
| Opgaven in het werkgebied | Onder de norm | 5,9 |
| Betrekken van belanghebbenden | Conform de norm | 6,0 |
| Vermogen | Conform de norm | 6,5 |
| Eindoordeel | Conform de norm | 6,1 |

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort conform de norm

5.09 De Code, en in het verlengde daarvan ook het visitatiekader, concretiseert de borging van de kwaliteit van het interne toezicht in een aantal normen. Deze normen beschrijven met name de formele governance en zijn daarmee noch volledig, noch een garantie dat het interne toezicht ook in de praktijk adequaat functioneert. Het evalueren van het functioneren van de RvC is overigens ook geen onderdeel van de visitatie. De hierna volgende bevindingen betreffen dan ook de beoordeling van de documentatie van de RvC en de ontvangen toelichting hierop (van twee leden van de raad en van de bestuurder). De onderzochte normen betreffen vooral:

- a De aanwezigheid van deskundigheid in de RvC, gerelateerd aan de aard van de corporatie en haar activiteiten.
- b De samenstelling van de RvC, in de zin van een goede afspiegeling van de belanghebbenden, alsdan het waarborgen dat de raad voldoende aandacht geeft aan de belanghebbenden.
- c Het inzicht dat wordt gegeven in het gevoerde toezicht, in de zin van toezien op het realiseren van prestaties conform de gestelde doelen.

5.10 Voorafgaand aan de bevindingen over bestuur en intern toezicht gaan wij hier eerst kort in op de juridische vorm van Laurentius. Deze inleidende opmerkingen dienen slechts ter introductie op de bevindingen hierna en zijn op geen enkele wijze bedoeld als opinie over de juridische vorm als zodanig. Kort gezegd geeft het extra orgaan (geredeneerd vanuit governance perspectief) een complexiteit dat extra zorgvuldigheid vraagt. Uitwerking III.2.2. (lid g) van de Code geeft – vanuit het oogpunt van onafhankelijkheid – immers aan dat huurders (van een woningcorporatie) niet als onafhankelijk te kwalificeren zijn in de zin van lidmaatschap van de RvC.

5.11 In de korte brochure van Laurentius waarin huurders worden uitgenodigd om lid te worden van de vereniging, staat dat het toezicht op de maatschappelijke taak onder meer ook inhoudt: 'Inspelen op de wensen van onze huurders'. Dit laatste is een vorm van – op zichzelf gerechtvaardigde – belangenbehartiging door leden van een vereniging. Immers, dat is het statutaire doel. Maar, zoals in de sector gebruikelijk, heeft ook Laurentius hier een apart orgaan voor (namelijk de Huurderskoepel). De genoemde codebepaling over de RvC adresseert juist het element van (deel)belangen als het gaat om de onafhankelijkheid van de RvC-leden.

5.12 Omdat de Ledenraad van Laurentius alleen bestaat uit huurders en de voltallige RvC benoemt, vraagt de rol en rolvervulling van dit extra 'governance orgaan' daarom bijzondere aandacht. Door alle organen moet vermeden worden dat rollen 'dubbel' worden ingevuld. Een alternatief zou kunnen zijn om een keuze te maken voor een stichting, waarbij de bijzondere rechten van de Ledenraad worden vertaald naar voordrachtsrechten voor een aantal leden van de

RvC. Een andere optie is te kiezen voor een model met een Algemene Ledenvergadering die een bestuur kiest dat tevens de RvC vormt (een 'personele unie'). Deze laatste vorm betekent uiteraard dat het huidige element van belangenbehartiging verbreed moet worden naar het algemene belang van Laurentius.

5.13 Een specifieke bevinding met betrekking tot de representatie van de Ledenraad betreft nog de uitbreiding van het verzorgingsgebied. In de statuten is de vertegenwoordiging van leden/huurders vastgelegd in het historische verzorgingsgebied in de regio Breda. De huurders in de andere regio's zoals Delft en Terneuzen zijn daarmee niet vertegenwoordigd in de Ledenraad.

5.14 Overigens merken wij met betrekking tot de rechtsvorm 'vereniging' op, dat de Code weinig uitsluitel biedt over organen als Ledenraad en/of Algemene Ledenvergadering. De opmerking in de toelichting van de Code (onder 1) 'Voor de toepassing van de code moeten de bepalingen over de raad van commissarissen waar mogelijk op het ledenbestuur worden toegepast', lijkt wat merkwaardig gegeven het feit dat een ledenbestuur per definitie uit leden/huurders bestaat, en dus niet kan voldoen aan de code-uitwerking dat huurders niet gekwalificeerd kunnen worden als onafhankelijk commissarissen. In de geest van de Code verdient het aanbeveling om een praktische toepassing voor de eigen corporatie te kiezen en indien noodzakelijk uit te leggen.

5.15 Op de website van Laurentius zijn geen (volledige) jaarrekeningen (jaarverslag, jaarrekening en overige gegevens) opgenomen. Er wordt jaarlijks een 'populaire versie' van het jaarverslag opgenomen. In de colofon van het gepubliceerde jaarverslag wordt wel de mogelijkheid genoemd om de jaarrekening op te vragen bij Laurentius. Een deel van de verslaglegging van het werk van de RvC (over 2009) is opgenomen onder het kopje 'remuneratierapport', waar ook het verslag van de zelfevaluatie is opgenomen. Gegeven het belang van onder meer de verantwoording van het werk van de RvC adviseren wij om de (volledige) jaarrekening ook via de website te publiceren.

5.16 Ook op een aantal andere punten is de governance informatie op de website beperkt. Zo heeft Laurentius een publicatie waarin op heldere wijze de relevante formele governance documenten zijn opgenomen ('Documenten vereniging nieuwe stijl'), maar deze publicatie is niet op de website opgenomen. Wij adviseren dit document wel op de website op te nemen en zo ook voor leden en huurders toegankelijk te maken.

5.17 Zowel de bestuurder als leden van de RvC geven aan de Code te onderschrijven. In het verslag van de RvC – als onderdeel van de jaarrekening – wordt ingegaan op diverse elementen uit de Code.

Inrichting, samenstelling en werkwijze van de Raad van Commissarissen

5.18 In het jaarverslag 2009 licht de RvC van Laurentius het toetsingskader, dat zij hanteert als basis voor het toezichthoudende rol, uitgebreid toe. Dit toetsingskader bestaat enerzijds uit de formele governance documenten (statuten, begroting, treasury-statuut) en anderzijds uit de uitwerking van deze documenten (5-jaars ondernemingsplan, jaarplan, prestatievelden uit het BBSH).

5.19 De RvC volgt het initiëren en (daadwerkelijk) starten van nieuwe projecten kritisch. Per project vindt een risico-inventarisatie plaats. Op basis hiervan vindt besluitvorming plaats in de RvC om een project wel of niet over te nemen, dan wel te ontwikkelen. De desbetreffende portefeuillehouder binnen de RvC bespreekt indien nodig – en altijd na overleg met de bestuurder – het project met de verantwoordelijke projectleider, teneinde de RvC te kunnen dienen met een onafhankelijke ‘blik’ op het project.

5.20 In het toetsingskader is niet expliciet opgenomen wat de gewenste output is van het toezicht en welke nomen er worden gehanteerd om de output te meten (meer een toezichts- dan toetsingskader). Dus in feite de vraag aan de RvC zelf: wanneer is je toezicht nu effectief? Echter, door de wijze waarop de RvC het toetsingskader hanteert – mede aan de hand van uitgebreide kwartaalrapportages – om de voortgang van strategie en prestaties te beoordelen, wordt dit punt in belangrijke mate gemitigeerd.

5.21 De RvC heeft diverse informatiebronnen. Zoals hiervoor aangegeven is er een uitgebreide kwartaalrapportage met bijlagen (bijvoorbeeld over projecten). In de vergaderingen van de RvC zijn (met name in 2009 en begin 2010) naast de statutair bestuurder ook regelmatig directeuren en managers aanwezig. Naast de formele/‘harde’ informatie op basis van de planning & controlcyclus, krijgt de RvC ook regelmatig informele/‘zachte’ informatie. Dit laatste krijgt onder meer vorm door:

- bezoeken vergaderingen Ledenraad
- aanwezigheid bij ‘mijlpalen’ rond de bouw (start en oplevering)
- aanwezigheid bij bijeenkomsten Huurderskoepel
- aanwezigheid bij de ‘Bouwsociëteit’.

5.22 Met betrekking tot ‘eigen informatie’ verzamelen kan voorts nog worden vermeld dat in het profiel van de RvC expliciet is opgenomen dat tenminste twee leden in Breda woonachtig moeten zijn. Op dit moment zijn drie leden woonachtig in Breda. Een aandachtspunt voor de RvC van Laurentius is overigens (met het vergroten van het verzorgingsgebied naar heel Nederland) de informatievoorziening uit de andere regio’s waar Laurentius actief is. Op dit moment vervult de lokale inbedding van commissarissen een nuttige aanvulling op de door Laurentius geleverde informatie, maar mogelijk moet dat element voor andere regio’s op een andere wijze worden ingevuld.

5.23 Een aandachtspunt in het toezicht door de RvC betreft het aspect 'personeel en organisatie'. Dit onderwerp is relatief onderbelicht in het toezicht op de snel groeiende organisatie van Laurentius (van 45 naar 70 fte). Zo heeft Laurentius geen Ondernemingsraad en daarmee ook geen overlegmoment tussen bestuur en Ondernemingsraad, waarmee de RvC een beeld kan krijgen van de rest van de organisatie. Binnen de organisatie is daarom ook geen orgaan dat het onderwerp 'personeel en organisatie' regelmatig bespreekt en mogelijke vraagpunten en/of zorgen constructief kanaliseert.

5.24 Met betrekking tot het onderwerp 'integriteit' is de RvC actief betrokken geweest bij de implementatie van het hernieuwde beleid. Als onderdeel van de interne communicatie is er een integriteitsspel gespeeld door en met medewerkers (aan de hand van dilemma's) en bij deze gelegenheid heeft de RvC actief geparticipeerd. Op deze wijze is zowel kennis opgedaan van de praktische dilemma's van medewerkers, als ook het heldere signaal afgegeven aan de medewerkers dat dit ook voor de RvC (en het bestuur) prioriteit heeft.

5.25 De werving en selectie van (nieuwe) leden van de RvC loopt in principe via 'open werving'. Dit betekent dat op basis van een actueel profiel extern geworven wordt. Begin 2010 is de voorzitter van de RvC teruggetreden om de schijn van belangenverstrengeling te vermijden. De voorzitter was in het derde jaar van de derde termijn. De achtergrond was dat een van de huurders vragen gesteld had bij het feit dat de voorzitter mede-eigenaar was (en is) van het notaris kantoor waar Laurentius zaken mee deed (en deels nog doet). Gegeven de onafhankelijkheidseisen in de Code (III.2.2. lid d noemt deze situatie specifiek) was het aan te bevelen geweest dat bij de eerste herbenoeming na het van kracht worden van de Code waarin dit is opgenomen, om dit zwaarder te laten meewegen.

5.26 De RvC heeft geen (kern)commissies ingesteld, maar werkt met portefeuillehouders. Onder meer voor projectontwikkeling en financiën. De portefeuillehouders hebben naast contacten met de directeur-bestuurder, ook contacten met directieleden en/of managers. Hiervoor werd reeds het voorbeeld van de projecten genoemd. Bij de jaarrekening(bespreking) geldt een vergelijkbare opzet. De accountant bespreekt de jaarrekening vooraf met de desbetreffende portefeuillehouder in de RvC. De directeur-bestuurder bespreekt het in aanwezigheid van de directeur financiën & vastgoedprojecten en de manager financieel & algemeen beheer.

5.27 Zowel de RvC en de bestuurder zijn alert op een juiste, evenwichtige samenstelling van de RvC. Dit blijkt onder meer uit de zelfevaluatie van de RvC in 2009. Zowel in het jaarverslag (in de jaarrekening) als in het remuneratierapport dat op de website staat, geeft de RvC helder inzicht in de besproken punten en de voorgenomen aandachtspunten voor de toekomstig functioneren.

5.28 Hierna wordt nog nader ingegaan op de rol van de RvC voor wat betreft het maatschappelijk presteren, ook in relatie tot belanghebbenden. Op basis van de verslagleggingen

van de beraadslagingen van raad (in de notulen) is niet altijd helder welke maatschappelijke vraagstukken op de agenda hebben gestaan en welke keuzes daarin zijn gemaakt. Echter, op basis van de ontvangen toelichting van de leden van de RvC en de periodieke aanwezigheid van commissarissen bij de Ledenraad en/of het overleg met de Huurderskoepel kan worden vastgesteld dat dit thema zeer regelmatig de aandacht van de RvC heeft.

Positie van de Raad van Bestuur

5.29 Laurentius heeft een eenhoofdig (statutair) bestuur. Het directieteam bestaat totaal uit drie personen. Naast directeur-bestuurder is er een directeur financiën & vastgoedprojecten en een directeur klant & markt. Binnen het directieteam is sprake van portefeuillevdeling, waarbij de statutair bestuurder eindverantwoordelijk is. De beide directeuren zijn regelmatig aanwezig in de RvC-vergaderingen. De RvC onderhoudt op diverse wijzen een meer informeel contact met leden van het management:

- Sommige managers zijn aanwezig bij een deel van de RvC-vergadering.
- Commissarissen zijn met diverse vertegenwoordigers van Laurentius aanwezig bij de Ledenraad en/of Huurderskoepel.
- Commissarissen zijn aanwezig geweest tijdens integriteit-sessies in 2009.

5.30 De bestuurder wordt jaarlijks beoordeeld door de RvC, hetgeen vorm krijgt door een gesprek met de voorzitter van de RvC dat is voorbereid met de gehele raad. Gegeven het percentage variabele beloning (20%) is de uitwerking over de specifieke prestaties van de bestuurder in het remuneratierapport beperkt. Wij adviseren (de RvC van) Laurentius om in het remuneratierapport op hoofdlijnen een koppeling te maken tussen de prestaties van Laurentius en de prestaties van de bestuurder.

5.31 De RvC wordt ter zake van de voortgang van de prestaties ieder kwartaal middels een uitgebreide kwartaalrapportage (met een projectenoverzicht) geïnformeerd. De kwartaalrapportages geven de voortgang weer van het jaarplan, tegen de achtergrond van het (5-jaars)ondernemingsplan.

5.32 Het totaal oordeel over de borging van de kwaliteit van het intern toezicht scoort conform de norm. Hiermee wordt uitdrukking gegeven aan de combinatie van positieve bevindingen en verbeterpunten. De belangrijkste positieve punten die van invloed zijn op de beoordeling zijn:

- Heldere uiteenzetting van het toetsingskader en uitwerking daarvan in voortgangsrapportages per kwartaal (met name het financiële deel, inclusief projecten als belangrijke activiteit van Laurentius)
- Proces van zelfevaluatie en de transparante verslaglegging daarover
- 'Verbinding' van de RvC met huurders/leden
- Betrokkenheid van de RvC bij integriteit-sessies van Laurentius.

Als verbeterpunten kunnen worden genoemd het publiceren van de gehele jaarrekening en meer

relevante governance documenten op de website, het actualiseren van het toezichtskader ('governance review', waardoor ook de naleving van de Code opnieuw getoetst wordt) en het vergroten van de aandacht voor personeel en organisatie.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

5.33 In het voorgaande is geconstateerd dat Laurentius in de ogen van haar belanghebbenden boven de norm presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Laurentius ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden, kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

5.34 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen
- b Opgaven in het werkgebied
- c Betrokkenheid van belanghebbenden
- d Vermogen.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van eigen ambities en doelen scoort conform de norm

5.35 Met betrekking tot strategie en het realiseren van beleidsdoelstellingen benadrukt het visitatiekader dat beide van belang zijn. Juist de concretisering van het beleid is voor belanghebbenden het meest tastbaar en daarmee een mogelijkheid om in gesprek te gaan met Laurentius. Behalve het door de RvC goedgekeurde strategiedocument (het 5-jaars ondernemingsplan), met daarin de maatschappelijke positionering van Laurentius in algemene zin en haar positionering in het werkgebied in het bijzonder, gaat het juist ook om helder geformuleerde doelstellingen waarvan de voortgang inzichtelijk is. Een van de voorbeelden was de keuze voor doelgroepen met een inkomen onder de €33.000 als belangrijke strategische keuze van Laurentius.

5.36 PwC stelt vast dat Laurentius een toekomstvisie heeft in de vorm van het (5-jaars) ondernemingsplan. Dit plan wordt vertaald in een jaarplan en begroting. Mede ingegeven door de structuur van Laurentius (zijnde een woningbouwvereniging) zijn huurders in de Ledenraad betrokken bij het strategieproces. Uit de notulen van het overleg met de Huurderskoepel blijkt dat ook daar regelmatig wordt gesproken over deze onderwerpen. Een aandachtspunt is de leesbaarheid/toegankelijkheid van het ondernemingsplan in de zin van heldere doelstellingen. Voor huurders en andere (niet-professionele) belanghebbenden die niet via de Ledenraad of Huurderskoepel nadere toelichting krijgen op de plannen, is het moeilijker om de doelstellingen en

voorgenomen prestaties in verband te zien en/of te beoordelen.

5.37 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Eigen ambities en doelen'* is het oordeel dat Laurentius conform de norm presteert.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van opgaven in het werkgebied scoort onder de norm

5.38 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Opgaven in het werkgebied'* is de norm dat er heldere communicatie is over de beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties. PwC constateert dat op de internetsite van Laurentius beperkte informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de geleverde prestaties op dit punt.

5.39 Op de website staat bijvoorbeeld wel leefbaarheid vermeld, maar concrete prestatieafspraken zijn hier niet opgenomen. Ook in de verslaglegging aan de RvC valt op dat in een bepaald kwartaal de bestedingen voor leefbaarheid bijna nihil zijn, terwijl er nauwelijks een toelichting op wordt gegeven (denk aan de impact op realisatie van voorgenomen prestaties en/of opgaven in het werkgebied). Ook op de webpagina 'samenwerkingspartners' wordt alleen ingegaan op de relatie met een collega-corporatie, maar is weinig te vinden over andere afspraken in het werkgebied.

5.40 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Opgaven in het werkgebied'* is het oordeel onder de norm, vanwege het ontbreken van de communicatie over de prestatieafspraken en geleverde prestaties.

Belanghebbenden ten aanzien van betrokkenheid van belanghebbenden scoort conform de norm

5.41 Ten aanzien van het toetsingscriterium 'Betrokkenheid van belanghebbenden' stelt het visitiekader dat Laurentius de belanghebbende actief moet betrekken bij de beleidsvorming en met hen over de realisatie hiervan moet communiceren.

5.42 Laurentius heeft geregeld en intensief contact met diverse belanghebbenden. Enerzijds is er per kwartaal overleg met de Huurderskoepel, anderzijds is er overleg met de Ledenraad die ook actief optreedt als belanghebbende.

5.43 Daarnaast is er regelmatig overleg met professionele belanghebbenden.

5.44 De RvC heeft niet een specifiek proces goedgekeurd over wijze waarop de belanghebbenden worden betrokken bij de beleidsvorming. Wij adviseren Laurentius dit punt te formaliseren. Wel zijn wij van mening dat dit punt – daar waar het de regio Breda betreft – in

materiële zin in belangrijke mate ondervangen wordt door het regelmatige overleg met de Huurderskoepel, Ledenraad en professionele belanghebbenden. De 'uitleg' hierover in het jaarverslag is niet terug te vinden als afwijking van de Code. Dit is daarom ook een adviespunt.

5.45 Wij adviseren Laurentius om de procedures rond de belanghebbenden (bijvoorbeeld conform de Code: register, goedkeuring procedure en agenda door de RvC, verslaglegging en publicatie) te formaliseren, door een korte toelichting op te nemen in het jaarverslag over de gekozen aanpak. Dit zou bij voorkeur ook op de website opgenomen moeten worden.

5.46 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' is PwC van mening dat Laurentius conform de norm presteert.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van vermogen scoort conform de norm

5.47 De accountant is voor zowel bestuur(der) en RvC van Laurentius een van de relevante externe informatiebronnen. Het visitiekader bevestigt hierbij onder meer wat in de Code wordt gesteld over de relatie tussen bestuur, intern toezicht en externe accountant.

5.48 Met betrekking tot onder meer de ontwikkelingen van vermogen en resultaat (ook die eventueel niet in de cijfers en/of toelichting tot uitdrukking komen), rapporteert de accountant aan het bestuur en de RvC.

5.49 Zoals hiervoor aangegeven bespreekt de accountant zijn bevindingen voorafgaand aan het overleg met de voltallige raad (in 2009 weer ingevoerd) eerst met de portefeuillehouder financiën van de RvC in aanwezigheid van de directeur-bestuurder en het senior management van de financiële kolom.

5.50 Ten aanzien van het criterium 'Vermogen' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC verder geen opmerkingen. Laurentius presteert conform de norm. De RvC wordt collectief geïnformeerd over de uitkomsten van de controle en met de accountant wordt hierover ter voorbereiding specifiek gesproken.

A Overzicht gebruikte brondocumenten

A.01 In de volgende tabel zijn de belangrijkste brondocumenten weergegeven die zijn gebruikt bij de maatschappelijke visitatie van Laurentius.

| Presteren naar opgaven |
|--|
| <p><u>Landelijke opgaven</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de Woningmarkt (document VROM) • Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie (document VROM) <p><u>Regionale opgaven</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Brabant in ontwikkeling, interimstructuurvisie Noord-Brabant <p><u>Lokale opgaven: prestatieafspraken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Woonvisie 2007-2010 • Manifest Geschikt Wonen voor iedereen 2007-2010 • De Alliantie 2008-2010: meer perspectief voor mensen |
| Presteren naar ambities en doelstellingen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ondernemingsplan 2006-2010 • Ondernemingsplan 2006-2010, De tussenbalans • Meer dan wonen, ondernemingsplan 2006-2010 • Beknopt jaarverslag 2006 • Jaarverslag 2007, 2008 en 2009 • Leefbaarheidsbeleid, nov. 2008 • Communicatieplan Laurentius & Leefbaarheid • Diverse periodieke management rapportages • Besluitenlijsten speerpunten 2009 en 2010 • Documenten Strategisch Voorraad Beleid , diverse complexen • Overzichten nieuwbouwprojecten, febr. – maart 2010 • Jaarplanning bewonerszaken • Diverse projectbrochures nieuwbouw en renovatie • Samenwerkingsovereenkomsten Maatschappelijke opvang • Samenwerkingsovereenkomst Laurentius – Surplus • Diverse convenanten in het kader van leefbaarheid • Overeenkomst IMW • Diverse bewonersbladen |

Presteren naar vermogen en efficiëntie

- Jaarrekeningen 2007, 2008 en 2009
- WSW en CFV beoordelingen
- Corporatie in Perspectief 2007, 2008 en 2009 (CFV)

Presteren naar Governance

- Hoofdstuk verantwoording werkzaamheden RvC in jaarverslag
- Overzicht samenstelling RvC met zittingstermijnen (inclusief eventuele rechtsvoorgangers) en CVs leden
- Reglement RvC
- Directie/managementreglement
- Notulen RvC vanaf 1 januari 2008
- Zelfevaluatie RvC
- Remuneratierapport
- Ondernemingsplan 2005-2010
- Periodieke rapportages
- Projectenlijst
- Voortgangsrapportages per lopend project
- Managementletter Accountants + actielijst intern hieruit volgend
- Laatste Infobulletin
- Prestatieafspraken met gemeente
- Agenda en verslag laatste Taskforce-overleg met gemeente
- Notulen ledenraad en huurdersraad van 2009
- Verslag van de externe accountant

B Overzicht interne gesprekken

B.01 De volgende vertegenwoordigers van Laurentius zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie:

| Naam | Functie |
|-------------------------------------|--|
| W. J.J. Vermeulen – de Bie (Walter) | Algemeen Directeur |
| C.A.M. van Beers (Cor) | Manager vastgoedprojecten |
| S. Brounen (Saskia) | P&O-medewerkster |
| G.M. Eichelsheim-Tadema (Gea) | Manager financieel en algemeen beheer |
| A.J.M. Graus (Sandra) | Manager wijkdiensten |
| A.F.M. Heintjes (André) | Directeur klant&markt |
| J.M.A. Peijen (Joop) | Directeur vastgoedprojecten en financiën |
| J. Schmits (Janet) | Manager woondiensten |
| H.H. van de Bosch (Harrie) | lid RvC |
| Mr. C.J.M. Gielen (Stan) | lid RvC |

C Overzicht geïnterviewde belanghebbenden

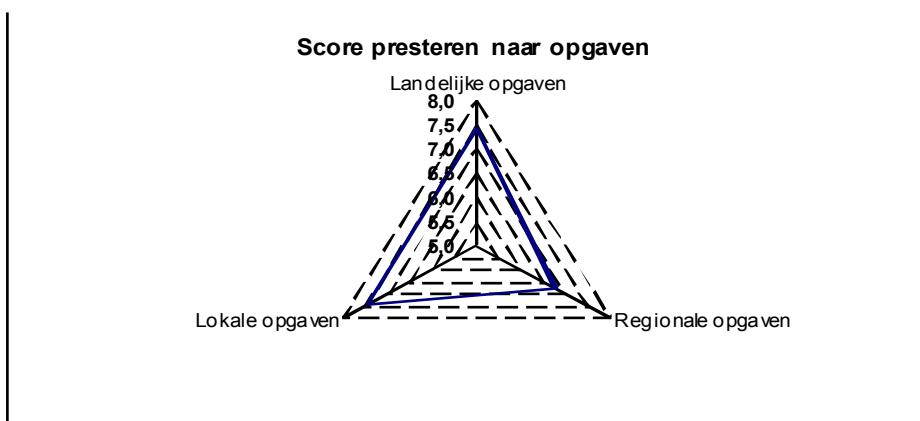
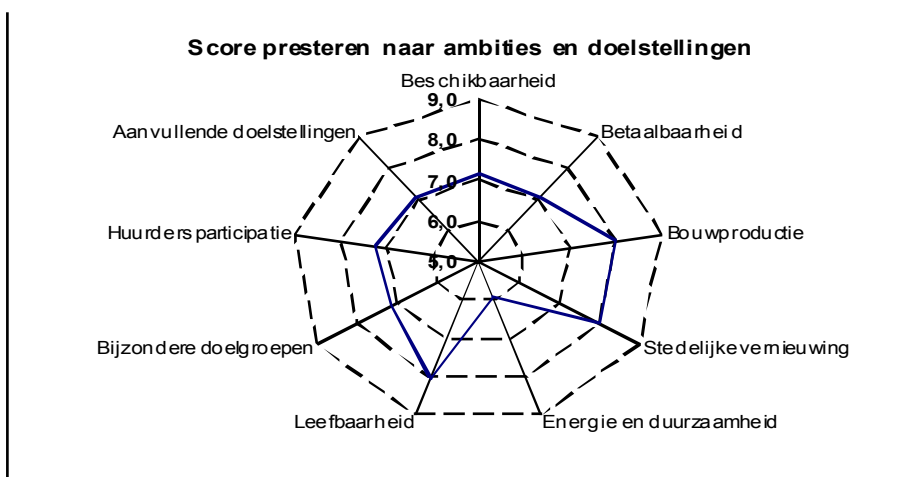
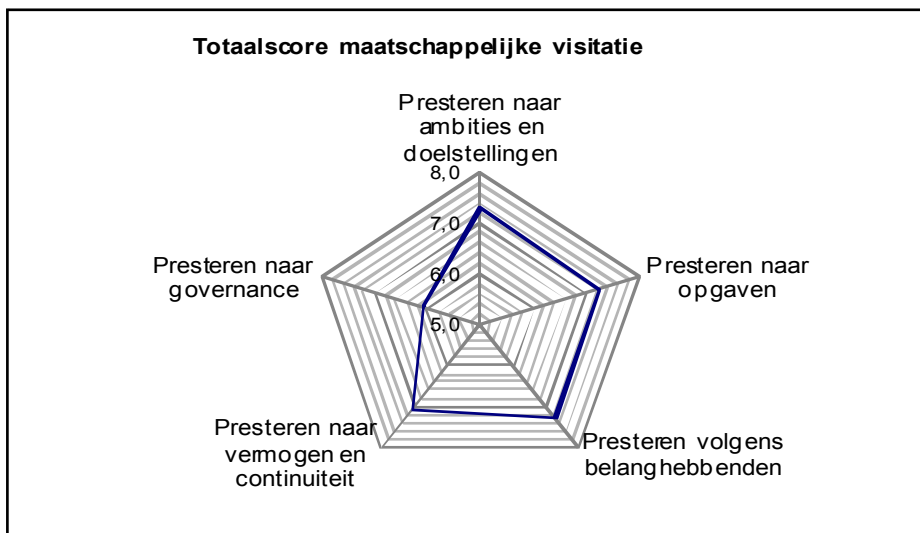
C.01 De volgende belanghebbenden van Laurentius zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie.

| Belanghebbenden -groep | Organisatie | Contactpersoon | Functie | Face to face interview | Telefonisch interview |
|-------------------------------|---|-------------------|--|------------------------|-----------------------|
| Gemeenten | Gemeente Breda | Mev r. Heerkens | Voormalig wethouder Sociale zaken, WMO en grondbeleid | x | |
| | Gemeente Breda | Dhr. Van Yperen | Voormalig wethouder Volkshuisvesting, Sport en Volksgezondheid | x | |
| | Gemeente Breda | Dhr. Endedijk | Directieraadlid | x | |
| | Gemeente Breda | Dhr. Van den Hurk | Directeur | | x |
| | Gemeente Chaam | Dhr. Nuijten | Burgemeester | | x |
| Zorg- en welzijnsinstellingen | Stichting Oranjahaev e | Dhr. Stam | Directeur Oranjahaev e | x | |
| | SOB | Dhr. Beckers | Directeur SOB | x | |
| | Suprlus Circonflex | Dhr. Awad | Directeur Suprlus Circonflex | | x |
| | Amarant | Dhr. Graven | Directeur vastgoed Amarant | x | |
| | Stichting Maatschappelijke Opvang (SMO) Breda | Mev r. Jansen | Directeur SMO | x | |
| | deBreedonk | Dhr. Groenewold | Directeur deBreedonk | | |
| Huurder vertegenwoordiging | Huurderskoepel | Mev r. van Ruiten | Voorzitter huurderskoepel | x | |
| | | Mev r. Brosky | Secretaris huurderskoepel | x | |
| | Ledenraad | Dhr. Tilborg | Voorzitter ledenraad | x | |
| | Bewonersorganisatie Zorg & Doen | Dhr. Boerema | Voorzitter bewonersorganisatie | x | |
| Collega corporaties | WonenBreborg | Dhr. Streppel | Bestuurder WonenBreborg | | x |
| | Iiwos | Dhr. Suumeijer | Bestuurder Iiwos | x | |
| | Singelvaste Allee Wonen | Dhr. Reininga | Bestuurder Singelvaste Allee Wonen | x | |
| | DUWO Delft | Dhr. Benschop | Bestuurder DUWO | x | |

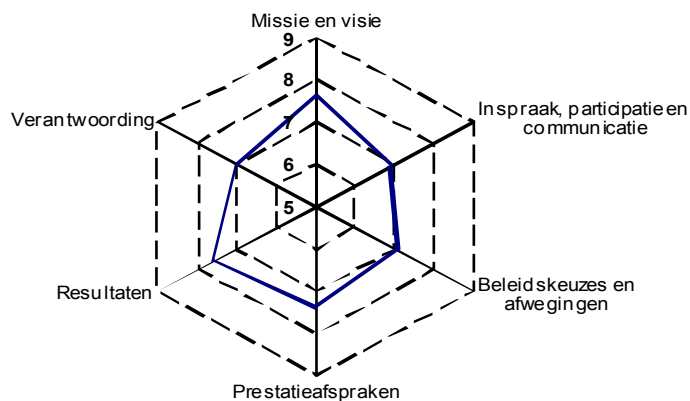
D Integrale Scorekaart

| Integrale scorekaart | Feitelijke prestatie 70% | Kennis en inzicht 10% | Planning 10% | Monitoring 10% | Endscore |
|--|-----------------------------|--------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| Presteren naar ambities en doelstellingen | 7,3 | 7,2 | 7,2 | 7,5 | 7,3 |
| Beschikbaarheid | 7,4 | 7,2 | 7,2 | 7,5 | 7,4 |
| Betaalbaarheid | 7 | 7,2 | 7,2 | 7,5 | 7,0 |
| Bouw productie | 8 | 8 | 8 | 8 | 8,0 |
| Stedelijke vernieuwing | 8 | 8 | 8 | 8 | 8,0 |
| Energie en duurzaamheid | 6 | 5 | 5 | 7 | 5,9 |
| Leefbaarheid | 8 | 8 | 8 | 8 | 8,0 |
| Bijzondere doelgroepen | 7,1 | 7,2 | 7,2 | 7,5 | 7,2 |
| Huurders participatie | 7,2 | 7,2 | 7,2 | 7,5 | 7,2 |
| Aanvullende doelstellingen | 7 | 7,2 | 7,2 | 7,5 | 7,0 |
| Presteren naar opgaven | 7,2 | 8 | 7 | 7 | 7,2 |
| Landelijke opgaven | 7,5 | 8 | 7 | 7 | 7,5 |
| Regionale opgaven | 6,5 | 8 | 7 | 7 | 6,8 |
| Lokale opgaven | 7,5 | 8 | 7 | 7 | 7,5 |
| Presteren volgens belanghebbenden | | | | | 7,3 |
| Missie en visie | | | | | 7,6 |
| Inspraak, participatie en communicatie | | | | | 6,9 |
| Beleidskeuzes en afwegingen | | | | | 7,1 |
| Prestatieafspraken | | | | | 7,4 |
| Resultaten | | | | | 7,6 |
| Verantwoording | | | | | 7 |
| Presteren naar vermogen en continuïteit | | | | | 7,1 |
| Financieel beleid | | | | | 7 |
| Financiële positie | | | | | 6 |
| Beoordeling CFV/WSW | | | | | 7 |
| Treasury | | | | | 7,5 |
| Efficiëntie | | | | | 7,6 |
| Governance | | | | | 6,1 |
| Naleving en handhaving code | | | | | 6 |
| Ambities en doelen | | | | | 6 |
| Opgaven in het werkgebied | | | | | 5,9 |
| Invloed van belanghebbenden | | | | | 6 |
| Vermogen | | | | | 6,5 |
| Totaalscore | | | | | 7,1 |

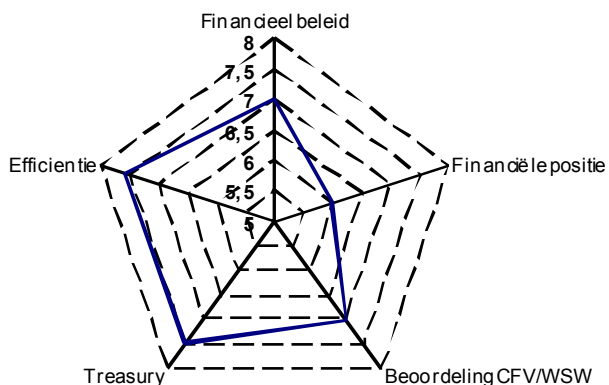
E Prestatiespinnenwebben



Score presteren volgens belanghebbenden



Presteren naar vermogen en continuïteit



Presteren naar governance

