



LAURENTIUS

Samen voor een thuis

Ondernemingsplan 2017-2020

Definitief 15 juni 2017
Vastgesteld door de directeur-bestuurder 20 maart 2017
Goedgekeurd door de raad van toezicht 30 maart 2017
Goedgekeurd door de ledenraad 15 juni 2017



Inhoud

1.	Voorwoord	3
2.	Samen voor een thuis	4
2.1	Werken aan onze opdracht	4
2.2	Onze missie	4
2.3	Onze visie	4
2.4	Onze kernwaarden	5
2.5	Onze relevante sturingsprincipes.....	5
2.6	Sturingskader	5
2.7	Wat willen we tot 2020 bereiken en hoe gaan we dat doen?.....	6
3.	Welke trends en ontwikkelingen zien we?.....	7
3.1	Wet en regelgeving.....	7
3.2	Woningmarkt	7
3.3	Wonen en zorg.....	8
3.4	Technologische vernieuwingen	9
3.5	Samenleving.....	9
4.	Onze ambities en doelen	10
4.1	Ambities 2020	10
4.2	Tevreden bewoners	10
4.3	Professionele organisatie	13
4.4	Effectieve samenwerking.....	14
4.5	Toekomstbestendig vastgoed	15
4.6	Financiële continuïteit.....	17

1. Voorwoord

“Het zijn niet de grootsten of sterksten die overleven, maar zij die zich het beste weten aan te passen aan de veranderde omstandigheden”.

Deze zin stond drie jaar geleden aan het einde van het voorwoord van ons vorig ondernemingsplan: “Klant & Continuïteit”. In die drie jaar is er bij Laurentius heel veel veranderd: we kunnen ons steeds beter aanpassen aan de veranderde omstandigheden. Gelukkig vinden anderen die met ons meekijken dat ook. Wij zijn er trots op dat dit lukt en dat het gezien wordt!

We zijn op de goede weg en daarom zetten we de koers uit het vorige ondernemingsplan voort. Als u hoopt op veel nieuwe zaken, zult u teleurgesteld worden. Als u hoopt op een bestendige koers, zult u blij zijn. Natuurlijk hebben we die koers wel aangescherpt en waar mogelijk concreter benoemd.

Net als in ons vorige plan staan ook nu mensen centraal in onze ambities: onze bewoners, onze medewerkers en onze samenwerkingspartners. Daarnaast hebben we duidelijke doelen wat betreft ‘stenen’ en ‘geld’. Die komen er kort gezegd op neer dat Laurentius een financieel gezonde corporatie wil zijn met een zeer goede dienstverlening en een excellente beheerorganisatie die in hoge mate klant- en samenwerkingsgericht en financieel bewust is.

Laurentius viert in de loop van dit ondernemingsplan, in 2019, haar 100-jarig jubileum. We hopen dat we tegen die tijd financieel voldoende zijn hersteld om weer te kunnen en mogen investeren. Samen zullen we bepalen waarin we willen investeren: betaalbaarheid, duurzaamheid en sociale nieuwbouw staan hoog op de gedeelde verlanglijst. We leggen dat vast in een aanvulling op dit plan.

Dit Ondernemingsplan is de afgelopen maanden gemaakt door een speciaal daarvoor opgerichte werkgroep. Ze hebben dankbaar gebruikgemaakt van de input uit de belanghoudersdag 2016 en daarnaast alle medewerkers uitgenodigd om in verschillende bijeenkomsten hun bijdrage te leveren. Vervolgens hebben we ook onze Huurderskoepel, onze Ondernemingsraad en het bestuur van de Ledenraad om een reactie op de conceptversie gevraagd. Hierdoor is het echt een plan van ons allemaal geworden.

Ik ben iedereen die heeft bijgedragen aan de inhoud zeer erkentelijk voor alle inspanningen. Samen zijn we trots op het resultaat! En trots op het feit dat we gedurende ons (bijna) 100-jarige bestaan altijd een vereniging zijn gebleven waardoor bij Laurentius de bewoners het hoogste orgaan, de Ledenraad, vormen. Dit past bij de richting die de Woningwet ons sinds 2015 geeft.

Maart 2017,

Marie-Thérèse Dubbeldam
directeur-bestuurder

2. Samen voor een thuis

2.1 Werken aan onze opdracht

Laurentius is een toegelaten instelling. We werken aan onze maatschappelijke opdracht om voor voldoende kwalitatief goede woningen te zorgen in ons kernwerkgebied. De Woningwet 2015 vormt een heldere leidraad voor onze activiteiten en ons werkgebied. Onze opdracht is democratisch gelegitimeerd: de gemeenten in ons werkgebied hebben een woonvisie waar wij onze opgaven op baseren. Wij doen een bod op de woonvisie, maken prestatieafspraken met de gemeenten en onze bewonersorganisatie en voeren deze afspraken uit.

2.2 Onze missie

De missie van Laurentius is ons vertrekpunt: *samen met onze bewoners en samenwerkingspartners bieden we een thuis, goed en betaalbaar wonen, voor onze bewoners. We werken voor mensen van jong tot oud, en vooral voor mensen met een smalle beurs en voor mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben.*

2.3 Onze visie

In 2015 hebben we dit vertrekpunt aangevuld met waar we naar toe willen, naar de bedoeling van Laurentius, ónze bedoeling: "Samen voor een thuis".

Wij gunnen onze bewoners en medewerkers een thuis. Thuis is letterlijk waar je je op je plek voelt, op je gemak, in de buurt of werkomgeving die bij je past. Een thuis geeft een gevoel van veiligheid en rust. Thuis vormt een basis voor mensen om zich verder te kunnen ontwikkelen. Thuisgevoel is voor iedereen anders. Wij kunnen daar aan bijdragen door het realiseren van een schoon, heel en veilig onderkomen en door hier samen met bewoners en medewerkers aan te werken. Dat betekent intensief contact en klantgericht handelen, maar ook dat bewoners samenwerken aan een thuis. Leefbaarheid maak je immers samen. Wij kunnen hen, binnen onze mogelijkheden, op de juiste momenten samenbrengen en faciliteren. Onze bewoners krijgen altijd gehoor en samen met onze partners zorgen we voor een antwoord. Zodat iedereen zich thuis voelt.

Onze bedoeling zegt iets over hoe we omgaan met mensen, stenen en geld: onze bewoners, onze collega's, onze samenwerkingspartners, ons vastgoed en onze financiële continuïteit. We laten ons hierin ondersteunen door systemen: beleid, procedures, targets, instructies, formats et cetera. In onze visie zijn vijf bouwstenen van belang om de missie en bedoeling van Laurentius te kunnen realiseren.

We sturen op de tevredenheid van onze bewoners, zowel individueel als collectief. Daarom werken we voortdurend aan onze persoonlijke ontwikkeling en die van de organisatie en streven we naar zeer goede dienstverlening. We werken veel samen, zowel intern als met onze bewoners en maatschappelijke partners. Samen lossen we vraagstukken snel en goed op en we faciliteren onze bewoners om verantwoordelijkheid te nemen voor de leefbaarheid van hun straat en buurt. We sturen slim op ons vastgoed om zowel de waardering als de waarde hiervan te optimaliseren. Daarbij horen duurzame woningen met een prijs-kwaliteit verhouding die past bij het inkomen en de leefstijl van onze bewoners. Onze financiële positie begrenst nog de mate waarin wij kunnen uitblinken: wij zorgen dat onze continuïteit niet in gevaar komt.





2.4 Onze kernwaarden

Bij alles wat we doen, houden we onze vier kernwaarden hoog in het vaandel. Deze kernwaarden geven aan hoe wij werken en omgaan met onze bewoners, samenwerkingspartners en collega's. Onze kernwaarden (KIZI) vormen samen onze identiteit:



- Klantgericht: dichtbij, actief luisteren, 'er zijn'
- In verbinding: gelijkwaardig, respectvol, doelgericht samenwerken, eigenaarschap
- Zorgvuldig: (kosten)bewust, gezond verstand
- Integer: open, eerlijk, aanspreken

2.5 Onze sturingsprincipes

- We werken vanuit de leefwereld en beschouwen de systeemwereld als ondersteunend.
- We werken met eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie en dat betekent dienend leiderschap.
- We zorgen voor momenten van rust en reflectie.
- Omdat niet alles tegelijk kan, kiezen we samen waarop de komende periode de focus ligt.
- We bepalen samen welke kaders nodig zijn om afspraken succesvol te realiseren.
- We werken bewonersgericht en efficiënt: soms betekent dat maatwerk, waar het kan standaardisering.
- We zetten in op kwaliteit, waardoor we op langere termijn onze kosten kunnen verlagen.
- We zijn een waarde gedreven organisatie: onze activiteiten leiden tot meer waarde voor onze (toekomstige) bewoners, ons vastgoed en/of onze financiële positie.
- We hebben binnen alles goed georganiseerd om buiten te kunnen doen wat nodig is.

2.6 Sturingskader

Bij alles wat we doen houden we ons aan de kaders van wet- en regelgeving en aan de statuten en reglementen van Laurentius. Binnen deze kaders realiseren we de doelstellingen van Laurentius. Het kader voor onze sturing bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Woningwet, Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, Overlegwet, statuten, reglementen en overige regelgeving	9. Strategische personeelsplanning
2. Actualisatie van het Plan van Aanpak voor financieel herstel	10. Belanghoudersbeleid
3. Ondernemingsplan	11. Prestatieafspraken met gemeenten en Huurderskoepel
4. Portefeuillestrategie en vastgoedbeleid	12. Aanbevelingen uit het visitatierapport, accountantsverslagen, managementletters en interne audits
5. Begroting, jaarplannen en rapportages	13. Oordeelsbrief van de Autoriteit woningcorporaties (Aw)
6. In Control Raamwerk ¹	14. Risicobeoordeling van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
7. Reglement financieel beleid en beheer, treasury statuut en verbindingsstatuut	
8. Beleidsplan Informatisering & Automatisering	

¹ Dit raamwerk vormt ons toetsingskader voor de mate waarin wij 'in control' zijn: de wet- en regelgeving volgen, risico's in beeld hebben, goed bestuur vormgeven en integer handelen.

2.7 Wat willen we tot 2020 bereiken en hoe gaan we dat doen?

In dit ondernemingsplan geven we bij hoofdstuk 4 aan:

- WAT we willen bereiken tot 2020;
- HOE we van plan zijn dat te gaan doen;
- HOE we weten (en meten) of we ons doel hebben bereikt.

De formuleringen in dit ondernemingsplan en in de jaarplannen zijn zo concreet mogelijk. Wat we willen bereiken is ambitieus. Daarom spreken we af dat niet alles eind 2020 klaar is, maar wél dat we met alles een start hebben gemaakt en dat veel zaken afgerond zijn. Dat doen we door waar mogelijk te kiezen voor een projectmatige aanpak. We monitoren de voortgang in periodieke rapportages en verantwoorden ons in de jaarverslagen.

3. Welke trends en ontwikkelingen zien we?

3.1 Wet en regelgeving

Het beleid van het kabinet Rutte was erop gericht de sociale huursector kleiner te maken en hogere inkomens te laten doorstromen naar de vrije sector of koopsector. Hiermee wilde het kabinet de beschikbaarheid van betaalbare woningen voor de doelgroep verbeteren.

We zien dat de scheefheid van voor de crisis enorm is afgenomen. Dit heeft te maken met de inkomensontwikkelingen, de inkomensafhankelijke huurverhogingen van de afgelopen jaren en de strengere inkomenseisen bij woningtoewijzingen. Tegelijkertijd constateren we dat ook in Breda de druk op de sociale huursector almaar toeneemt als gevolg van economische en demografische ontwikkelingen en de vluchtelingenstroom.

De saneringsheffing en verhuurdersheffing hebben een negatieve invloed op ons financiële herstel waardoor de middelen voor verbetering en verduurzaming van onze huurwoningen beperkt zijn. Laurentius streeft naar efficiency en kostenreductie om uiteindelijk zoveel mogelijk middelen in te kunnen zetten voor haar doelgroep.

Aedes en de Woonbond hebben in 2015 het Sociaal huurakkoord gesloten en de minister heeft de uitgangspunten uit dat akkoord grotendeels overgenomen in de regels voor de huurverhoging. Hierdoor is de jaarlijkse huursomstijging gemaximeerd op 1% boven inflatie. Met deze huursombenadering kunnen we prijs en kwaliteit beter met elkaar in evenwicht brengen.

De nieuwe Woningwet richt Laurentius op haar kerntaak, de volkshuisvesting. Met name voor mensen die het door hun inkomen of andere omstandigheden moeilijk vinden om een passend huis te vinden en daardoor zijn aangewezen op woningen met een huur tot de huurtoeslaggrens. De Woningwet versterkt de positie van bewoners en de invloed van gemeenten. Ook krijgen onze bewoners steeds meer een gelijkwaardige positie ten opzichte van de gemeenten, Laurentius en collega corporaties. Op basis van de gemeentelijke woonvisie doen we jaarlijks een aanbod aan bewoners en gemeenten. Het resultaat van deze onderhandelingen leggen we samen vast in de prestatieafspraken.

Na een dynamische periode, die eindigde met de introductie van de nieuwe Woningwet in 2015 en de scheiding van DAEB en niet-DAEB-activiteiten², gaan we ervan uit dat de politieke koers voor woningcorporaties de komende jaren niet wezenlijk zal veranderen. Die zal vooral gericht blijven op duurzaamheid (energiebesparing), betaalbaarheid (lagere huren) en bouwproductie (meer sociale huur).

3.2 Woningmarkt

De woningmarkt laat na de crisis een stevig herstel zien, waarbij een heldere regelgeving rondom hypotheek en de lage rente zeker hebben geholpen. In Breda is het aanbod te koop staande woningen inmiddels fors teruggelopen en zien we flinke prijsstijgingen. In Breda en Alphen-Chaam is momenteel geen kwantitatief tekort aan sociale huurwoningen. De doorstroming verloopt echter niet optimaal. Voor mensen die willen huren is het lastig de gewenste woning te bemachtigen: er is sprake van 'ophoping' in de sociale sector. Door meer doorstroming zal de huursector meer ontspannen. Daarnaast verwachten we een verdere toename van de druk in de sociale huursector

² Diensten van Algemeen Economisch Belang, Woningwet 2015

door de groei van onze doelgroep, de toestroom van vluchtelingen, de regelgeving voor passend toewijzen en het scheiden van wonen en zorg. Helaas kunnen we nog niet voldoen aan de behoefte aan strategische nieuwbouw waardoor meer dynamiek op woningmarkt (doorstroming) ontstaat. Het uitgangspunt van de gemeente Breda voor nieuwbouw is dat de komende 10 jaar netto 1.600 sociale huurwoningen moeten worden toegevoegd (= 20% van de totale uitbreidingsopgave).

Het aantal inwoners van Breda neemt nog toe, maar de groei vlakt af. De aanhoudende gezinsverdunding heeft als effect dat het aantal huishoudens in Breda tot 2030 relatief sneller stijgt dan het aantal inwoners: de omvang van onze doelgroep in Breda groeit tot 2030 met ca. 4.800 huishoudens. Er komen 1.300 huishoudens met een middeninkomen en circa 2.800 huishoudens met een hoog inkomen bij. In Alphen-Chaam gaat het tot 2030 om een stijging van ongeveer 420 huishoudens. Vertaald naar woningbehoefte is een toevoeging van 30 woningen per jaar tot 2030 gewenst. De nieuwbouwopgave van sociale huurwoningen wordt geraamd op 50 tot 2025.

De woonlasten van huurders zijn de afgelopen jaren toegenomen. Vooral sociale minima en eenpersoonshuishoudens hebben een hoge woon- en huurquote. Het aantal huishoudens met een betaalrisico stijgt nog steeds (trend). We verwachten dat dit door passend toewijzen wel wat zal afnemen. Voor Laurentius staat het zorgen voor een thuis voor onze primaire doelgroep onverminderd voorop, wat zich vertaalt in onze portefeuillestrategie 2016-2027: we zorgen voor een toename van goedkope en betaalbare woningen, het behoud van slaagkansen voor de primaire doelgroep, een toenemende doorstroming van sociale huur naar dure huur en koop en behoud van de huidige voorraad zorgvastgoed.

Van een sterke vergrijzing is in Breda nog lang geen sprake, het is een jonge gemeente met relatief weinig senioren. Ruim 30% van de huurders is ouder dan 65 jaar, onder kopers is dat 24%. Richting 2030 neemt de vergrijzing vooral in de koopsector sterk toe. Omdat ouderen langer thuis blijven wonen, is uitbreiding van ons zorgvastgoed in de huursector voorlopig niet aan de orde. In Alphen-Chaam is de vergrijzing sterker: tussen 2015 en 2030 stijgt het aantal mensen van 60 jaar en ouderen van 28% tot 38%. Het huidige aanbod van geschikte woonvormen voor senioren is in deze gemeente mogelijk te beperkt om die groei op te vangen.

3.3 Wonen en zorg

Het landelijke beleid om mensen zo lang mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen heeft ook een keerzijde. Het zorgt bijvoorbeeld voor minder doorstroming van een huurwoning naar zorgwoningen en vergroot de kans op sociaal isolement en ongelukken in en rondom huis. We merken dat er nog steeds behoefte is aan intramuraal wonen, maar dat de regels de mogelijkheden beperken. Ook de behoefte aan meer, betere en betaalbare zorg aan huis neemt toe. Evenals de vraag naar jeugdhulp en passende woonruimten voor deze groep. Ouderen en gehandicapten met een lichte zorgvraag vallen sinds 1 januari 2015 onder de zorgverzekeringswet of de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Ouderen en gehandicapten met een hoge zorgindicatie of hoog zorgprofiel vallen onder de Wet Langdurige Zorg (WLZ).

Deze gewijzigde regelgeving heeft veel invloed op de huurrelatie tussen zorginstellingen en Laurentius. De instellingen heroriënteren zich op hun strategie en het bijbehorende vastgoed. Ze hebben meer behoefte aan geconcentreerde locaties waarbij de cliënt zelf huurt en zij de zorg leveren. Ook willen ze veelal kleinschalige projecten afstoten (complexen met minder dan 20 wooneenheden) omdat die op termijn voor hen niet meer te financieren zijn. De toename van het aantal kwetsbare bewoners in onze woningen vraagt om een actief beleid dat gericht is op het zo lang mogelijk zelfstandig laten wonen van senioren en bijzondere doelgroepen. Onze

wijkconsulenten, doorstroommakelaar en adviseur wonen, welzijn en zorg hebben hierbij een belangrijke signaalfunctie.

3.4 Technologische vernieuwingen

Technologische vernieuwingen volgen elkaar in rap tempo op. Dit betekent dat we een duidelijk beeld moeten hebben van de kansen en bedreigingen die deze technologieën met zich meebrengen. De transformatie van energie uit fossiele grondstoffen naar duurzame energie komt op gang. Laurentius heeft de opgave om in de komende jaren de huurwoningvoorraad energiezuiniger en klimaatneutraler te maken. We werken voortdurend aan een goede balans tussen investeringen in duurzaamheid, betaalbaarheid de wens van de gemeenten Breda en Alphen-Chaam om de voorraad door middel van nieuwbouw uit te breiden.

3.5 Samenleving

Mensen zijn steeds meer zelf verantwoordelijk voor hun welzijn. De verzorgingsstaat is passé en het beleid van het kabinet Rutte was gericht op meer participatie. Omdat dit niet voor iedereen is weggelegd, zijn in de samenleving steeds grotere verschillen ontstaan tussen groepen die zichzelf prima redden en groepen die dit niet lukt.

Mondige bewoners vragen om een hogere kwaliteit van de woning én van de dienstverlening. Veel bewoners willen en kunnen zaken zelf regelen: Laurentius faciliteert dit door klantprocessen te automatiseren. De groep die intensievere hulp nodig heeft om hun woonbehoefte te realiseren, helpen en begeleiden we. We zorgen voor maatwerk en doen dit in goede samenwerking met onze partners.

4. Onze ambities en doelen

4.1 Ambities 2020

Laurentius heeft voor de drie pijlers van dit ondernemingsplan -mensen, stenen en geld- vijf ambities benoemd die de komende jaren richtinggevend zijn. Deze ambities zien we als de meest bepalende factoren om succesvol te zijn.

1. Mensen:

Ambitie 1. Tevreden bewoners:

Onze bewoners zijn tevreden over hun woning, hun woonomgeving én de dienstverlening van Laurentius. Bewoners hebben invloed op onderwerpen die hen aangaan.

Ambitie 2. Professionele organisatie:

We zijn een organisatie met professionals die in hun kracht staan en blijven leren en verbeteren.

Ambitie 3. Effectieve samenwerking:

Door samenwerking met onze partners creëren we meerwaarde. De samenwerking draagt bij aan de tevredenheid van onze bewoners en aan het optimaliseren van de inzet van onze financiële middelen. We zijn een creatieve, betrouwbare en doelgerichte samenwerkingspartner.

2. Stenen:

Ambitie 4. Toekomstbestendig vastgoed:

We beheren een vastgoedportefeuille die volkshuisvestelijk, technisch en financieel toekomstbestendig is en zich binnen de kaders van de wet- en regelgeving ontwikkelt.

3. Geld:

Ambitie 5. Financiële continuïteit:

We zijn een financieel gezonde woningcorporatie en voldoen (zo snel mogelijk) aan de sectornormen van Aw en WSW.

4.2 Tevreden bewoners

Ambitie

Onze bedoeling is "Samen voor een thuis". We gunnen onze bewoners een thuis. Thuis is letterlijk waar je op je plek voelt, op je gemak, in de buurt die bij je past. Een thuis geeft een gevoel van veiligheid en rust. Thuis vormt een basis voor mensen om zich verder te kunnen ontwikkelen. We willen dat onze bewoners tevreden zijn over hun thuis: hun woning, hun woonomgeving, de dienstverlening van Laurentius en de invloed die zij op deze aspecten hebben.

Beoogd resultaat 2020

In de benchmark van Aedes scoren we op het onderdeel klanttevredenheid ten opzichte van andere corporaties minimaal het gemiddelde (letter B). In onze eigen continue klantmetingen streven we naar een score van minimaal een 7,5 op alle onderdelen. We meten de klanttevredenheid op verschillende manieren en via Tevreden.nl: "nieuwe huurder", "vertrokken huurder", "reparatieverzoeken", "planmatig onderhoud" en "woonomgeving".

Opgaven en doelen 2020

We veronderstellen dat de tevredenheid van onze bewoners afhankelijk is van de kwaliteit van de woning, de kwaliteit van de woonomgeving, de kwaliteit van onze dienstverlening en de mate waarin ze invloed hebben op zaken die hen aangaan. De kwaliteit van een woning kan nog zo goed

zijn, als de buurt onveilig is of als Laurentius niet voldoende of niet duidelijk communiceert, kan dat het thuisgevoel en de tevredenheid schaden. We hebben daarom de volgende opgaven en doelen:

1. Bewoners zijn tevreden over de kwaliteit van de woning

We werken aan een goede technische kwaliteit van onze woningen. We sturen daarbij op de volgende concrete doelen:

- a. Bij een nieuwe verhuur zorgen we dat de woning in technische zin voldoet aan de kwaliteitseisen zoals afgesproken met onze Huurderskoepel (klant enquête nieuwe verhueringen met een score van 7,5 of hoger).
- b. Bij renovatie of nieuwbouw houden we rekening met ergonomische aanpassingen in het kader van het langer zelfstandig wonen.
- c. Minimaal de helft van onze woningen zijn nultredenwoningen³ en daarvan is een kwart ten minste levensloopgeschikt⁴.
- d. Het aantal weigeringen vanwege kwaliteit/beleving/comfort neemt af (2016: 392 woning gerelateerde weigeringen).
- e. Ons klusbeleid faciliteert bewoners om de woning naar eigen smaak, maar volgens de richtlijnen van ons klusbeleid, aan te passen.

2. Bewoners zijn tevreden over de kwaliteit van de woonomgeving

Samen met bewoners en samenwerkingspartners hebben we belang bij goede, leefbare buurten. Bewoners mogen van Laurentius een bijdrage verwachten als de leefbaarheid in buurten met woningen van Laurentius onder druk komt te staan.

We sturen op het volgende concrete doel:

De waardering van bewoners voor de kwaliteit van de woonomgeving is gelijk aan het gemiddelde van de Aedes benchmark of hoger (minimaal score B).

Belangrijkste activiteiten 2017-2020:

- We zijn meer zichtbaar in de buurten door een grotere inzet van de buurtbeheerder en wijkconsulenten in de wijk. Hierdoor verkleinen we de afstand tot onze bewoners.
- We stimuleren de eigen verantwoordelijkheid van de bewoners / wijk via de wijkimpuls, de pilot Wonen+ (voorrang op een sociale huurwoning in ruil voor vrijwilligerswerk) en door initiatieven van bewoners te ondersteunen.
- We werken samen met partners, netwerken en onze bewonersvertegenwoordiging in de wijk omdat we samen meer kunnen realiseren dan alleen.
- We meten met ingang van 2017 de waardering van de kwaliteit van de woonomgeving met de *Aedes Quickscan kwaliteit van de woning*. In 2017 starten we met een nulmeting. Aan de hand daarvan kunnen we een concretere doelstelling voor de jaren daarna formuleren.

3. Bewoners zijn tevreden over de kwaliteit van onze dienstverlening

Onze klantgerichte medewerkers luisteren goed naar bewoners en kunnen de vraag begrijpen. Door te werken aan goede bereikbaarheid, een heldere wijze van communiceren, gedegen klantkennis en

³ Een nultredenwoning is een woning zonder trappen en waar alle primaire voorzieningen (slaapkamer, woonkamer, toilet, badkamer en keuken) gelijkvloers zijn. De woning ligt op de begane grond of is per lift bereikbaar.

⁴ Levensloopgeschikte woningen zijn woningen die voor meerdere doelgroepen, met of zonder een beperking, geschikt of geschikt te maken zijn.

een klantgerichte benadering voelen alle bewoners van jong tot oud zich gehoord en begrepen en zijn ze tevreden over onze dienstverlening.

Steeds meer bewoners kunnen en willen graag zelf (digitaal) zaken regelen. We maken het deze bewoners makkelijk om eenvoudige zaken zelf te regelen via het bewonersportaal. We houden aandacht voor het optimaliseren van onze dienstverlening langs de bestaande kanalen.

We sturen op de volgende concrete doelen:

- a. We handhaven onze ruime openingstijden.
- b. De bereikbaarheid van ons Klant Contact Centrum (KCC) groeit naar minimaal 90% (als bewoners tijdens kantooruren bellen spreken ze in 90% van de gevallen direct een medewerker van het KCC).
- c. Het KCC handelt minimaal 80% van hun klantvragen direct af zonder door te hoeven verbinden naar de afdelingen.
- d. Klantvragen die bij het KCC binnenkomen nemen de medewerkers dezelfde werkdag in behandeling en ze informeren de klant meteen over het verdere verloop van het proces.
- e. Klantvragen die ze niet direct kunnen afhandelen, werken medewerkers binnen 1 week af of ze informeren klanten binnen 1 week over het verloop van de beantwoording (wanneer dit meer dan een week vraagt).

Onderliggende doelen zijn:

- We verbeteren onze klantbenadering (bijvoorbeeld meer de tijd nemen voor persoonlijke begeleiding bij en/of toelichting op wetten/regels, zorg, financiën, incasso, etc.). Daarom handhaven we de functies doorstroommakelaar, buurtbeheerder en adviseur Wonen Welzijn Zorg en voegen we de nieuwe functie sociaal huismeester toe.
- Omdat uitvoerende samenwerkingspartners vaak ook ons visitekaartje zijn, stimuleren we een klantgerichte houding bij deze partijen.
- We handhaven het maatwerk voor senioren en de aanpassingen in het kader van de WMO en onderzoeken de mogelijkheden voor andere vormen van maatwerk.

4. Bewoners hebben invloed op onderwerpen die hen aangaan

In de verenigingsstructuur van Laurentius is de Ledenraad het hoogste orgaan. Dit betekent dat de bewoners van Laurentius veel meer invloed hebben dan bewoners van woningcorporaties met een stichtingsvorm. Omdat we hier meerwaarde in zien willen we met bewoners samenwerken en ze op allerlei niveaus betrekken bij het maken van plannen.

We sturen op de volgende concrete doelen om de invloed van bewoners te vergroten:

- a. Wij organiseren de feedback van en de samenwerking met bewoners via onze klantmetingen, klantpanels, de Huurderskoepel, bewonerscommissies en bewonersbijeenkomsten.
- b. We betrekken de Ledenraad en de Huurderskoepel bij onze strategie en beleidsvraagstukken en bieden opleidingen en cursussen aan.
- c. We organiseren bijeenkomsten om met bewoners te praten over voor hen belangrijke thema's.
- d. We vragen bewoners naar hun mening over bepaalde onderwerpen via (digitale) klantpanels.
- e. We betrekken bewoners(commissies) vroegtijdig bij belangrijke onderwerpen zoals hun woning, complex, omgeving, leefbaarheid, groenonderhoud en servicekosten. Ook geven we hen meer inzicht in en invloed op het planmatig onderhoud van het eigen complex.
- f. Door een jaarlijkse enquête onder vrijwilligers, actieve bewoners, de Huurderskoepel en leden van bewonerscommissies krijgen we in beeld wat bewoners vinden van de invloed die ze hebben op zaken in en rond de eigen woning en woonomgeving.

4.3 Professionele organisatie

Ambitie

Wij zijn een organisatie met professionals die in hun kracht staan en blijven leren en verbeteren.

Beoogd resultaat in 2020

1. Taakvolwassenheid, verantwoordelijkheid, eigenaarschap van medewerkers.
2. Onze werkprocessen zijn 'lean'.
3. We leren van anderen en delen met anderen.
4. Ons "In Control Raamwerk" is geïmplementeerd.

Opgaven en doelen 2020

1. Taakvolwassenheid, verantwoordelijkheid, eigenaarschap

Taakvolwassenheid is de mate waarin een medewerker bereid én in staat is om zijn taak of rol zelfstandig uit te voeren. Dit betekent dat medewerkers zowel bekwaam ('kunnen') als gemotiveerd ('willen') zijn, verantwoordelijkheid nemen voor hun taken en eigenaarschap ontwikkelen. De sleutel ligt in het vergroten van de taakvolwassenheid. We meten de taakvolwassenheid met behulp van een standaardmethodiek die op Laurentius is toegespitst. Ons doel is dat in 2020 minimaal 60% van de medewerkers functioneert op taakvolwassenheidsniveau 4 (het hoogste niveau op een schaal van 1 tot en met 4), 25% op niveau 3 en 15% op niveau 2.

Om dit te bereiken doen we het volgende:

- a. We investeren in (vak)kennis en kunde:
 - In 2017 stellen we per functie de gewenste vakkennis en vaardigheden vast en inventariseren we of medewerkers die bagage hebben.
 - We leiden medewerkers gericht op als ze dat voor hun ontwikkeling nodig hebben.
 - Medewerkers houden hun kennis op peil in de vorm van bijscholing.
 - We stellen de mate van taakvolwassenheid jaarlijks, per medewerker vast, zodat we monitoren of we de gewenste groei realiseren.
 - We versterken het middenkader: zij bekwamen zich in het coachen op taakvolwassenheid en het effectief beïnvloeden van medewerkers (situationeel leidinggeven).
- b. We investeren elk jaar in gewenst gedrag en communicatie (feedbacktrainingen, schrijftrainingen, persoonlijk leiderschap).
- c. We herijken in 2017 onze strategische personeelsplanning op basis van een onafhankelijke scan van onze formatie en zorgen voor een optimale bezetting per afdeling en functiegroep (kwalitatief, kwantitatief, vast en tijdelijk).
- d. We benutten zoveel mogelijk onze eigen talenten en schakelen waar nodig externe expertise in.
- e. Met ingang van 2017 selecteren we in wervingsprocedures kandidaten waarvan we verwachten dat ze op taakvolwassenheidsniveau 3 of 4 zitten of jonge talenten die met begeleiding in een periode van 2 jaar op niveau 3 kunnen werken.

2. Werkprocessen zijn lean

We willen een excellente beheerorganisatie zijn die in hoge mate klant- en samenwerkingsgericht en financieel bewust is. Dit zijn ook de uitgangspunten bij het 'lean'⁵ inrichten van onze werkprocessen en administratieve organisatie.

⁵ In een 'lean' ingericht proces werken we zonder verspillingen: het proces is innovatief en klantgericht, efficiënt en effectief, kosten optimaal, gestandaardiseerd waar het kan zodat er ruimte is voor maatwerk waar dat nodig is.

Ons doel is dat we eind 2018 de belangrijkste processen en in 2020 alle processen lean hebben ingericht. Om dit te bereiken doen we het volgende:

- a. We beschrijven alle processen in heldere, toegankelijke procedures en noemen prestatie-indicatoren en controles. Van elk proces is de proceseigenaar bekend. De voor het proces benodigde data zijn op orde en de eigenaar/eigenaren van de data zijn bekend.
- b. In 2017 en 2018 kiezen en implementeren we een nieuw primair systeem dat ons faciliteert in het klantgericht werken en een beter gebruik van moderne technieken.
- c. Gedurende het jaar voeren onafhankelijke experts audits uit op basis van een vooraf opgesteld twejaarlijks auditplan zodat we voortdurend leren en verbeteringen doorvoeren. Ook voeren we verbeteringen door op basis van aanbevelingen uit bijvoorbeeld visitatie, beoordeling accountant, Aw en WSW.
- d. Onze informatievoorziening en rapportages zijn zó ingericht dat we alle doelstellingen en gemaakte afspraken en onze risico's kunnen monitoren en met onze acties waar nodig kunnen bijsturen.

3. We leren van anderen en delen met anderen

We zoeken intern en extern met belanghouders naar best practices in plaats van zelf het wiel uit te willen vinden (bijvoorbeeld bij een nieuw primair systeem), we intensiveren de samenwerking en delen informatie. Wij benutten de kennis in de sector die bijvoorbeeld Aedes beschikbaar stelt.

4. Ons "In Control Raamwerk" is geïmplementeerd

Omdat we een excellente beheerorganisatie willen zijn, doen we er ook alles aan om 'in control' te zijn. Hoe we dat willen bereiken hebben we beschreven in ons "In Control Raamwerk". We zetten de komende jaren volop in op compliance, risicomanagement, governance en integriteit.

Ons doel is dat we in 2020 het 'in control statement' kunnen afgeven.

Om dat te bereiken doen we het volgende:

- a. We stellen in 2017 een strategiekaart op waarin we onze strategie, doelstellingen en prestatie-indicatoren overzichtelijk in beeld brengen.
- b. We stellen in 2017 een compliance-statuuat vast.
- c. In alle jaren houden we bewustwordingstrainingen op het gebied van integriteit.
- d. We implementeren in 2017 het eerder opgestelde calamiteitenplan en informatiebeveiligingsplan. In 2018 laten we onze beveiliging opnieuw toetsen door een onafhankelijke expert.
- e. Elke twee jaar toetst een onafhankelijk expert de fraude- en integriteitsrisico's. De aanbevelingen die daaruit voortvloeien volgen we op.

4.4 Effectieve samenwerking

Ambitie

De samenwerking met onze lokale maatschappelijke partners draagt bij aan de tevredenheid van bewoners en aan een optimale inzet van onze financiële middelen. We worden gezien als een creatieve, betrouwbare en doelgerichte samenwerkingspartner.

Beoogd resultaat 2020

We hopen dat onze partners tevreden zijn over de samenwerking met Laurentius en vragen hen periodiek naar hun mening hierover. Dit spitst zich toe op vier onderdelen: de waardering voor

onze maatschappelijke prestaties, de waardering van onze relatie, onze manier van communiceren en hun waardering voor de mate waarin belanghouders invloed hebben op ons beleid. Het resultaat van het jaarlijkse onderzoek en van de visitatie in 2019 op het onderdeel "Presteren volgens belanghouders" is een gemiddelde score van 7,0.

Opgaven en doelen 2020

Om onze ambitie op het gebied van samenwerking waar te maken, moeten we weten wanneer en met wie samenwerking nodig is en hoe die effectief kan zijn. We stellen ons open op naar onze samenwerkingspartners, komen gemaakte afspraken na, leren graag van anderen en delen onze successen met andere organisaties. Onze doelen zijn gebaseerd op de resultaten van onze belanghoudersdag in 2016 en ons belanghoudersbeleid van 2017.

Tot en met 2020 werken we aan de volgende opgaven:

1. [We weten welke samenwerkingspartners we nodig hebben en wie ons nodig heeft en waarom. We werken op een effectieve manier samen.](#)

We nemen deel aan relevante overlegstructuren in Breda en Alphen-Chaam en werken in die gemeenten aan onze volkshuisvestelijke opdracht. De komende periode blijven we intensief samenwerken met deze gemeenten.

Grote veranderingen stemmen we af met onze maatschappelijke partners en we zoeken samen naar nieuwe effectieve samenwerkingsvormen. We geven duidelijk aan wat wij binnen de grenzen van de nieuwe Woningwet voor onze partners kunnen betekenen en waar onze creativiteit en bemoeienis ophoudt. Als er ontwikkelingen zijn die het (gedeelde) maatschappelijke belang schaden en waarop wij wettelijk gezien geen invloed kunnen uitoefenen, maken we dat kenbaar bij de verantwoordelijke instanties.

Waar we de samenwerking effectiever kunnen maken doen we dat. Bijvoorbeeld door het inrichten van een "zorgwinkelstraat" in Klik voor Wonen en een aannemersportaal.

2. [We stellen ons betrokken, creatief en zakelijk op bij nieuwe samenwerkingscontracten.](#)

Afspraken over samenwerken zijn gebaseerd op wederkerigheid en onderling vertrouwen en leggen we kort en duidelijk vast in een zakelijke overeenkomst. Met onze aannemers maken we zoveel mogelijk prestatiegerichte afspraken. We onderzoeken de mogelijkheden van marktpartijen om verduurzaming van onze woningvoorraad te financieren.

3. [We zijn open, delen onze verwachtingen en komen onze afspraken na.](#)

We geven helder aan wat we wel en wat we niet kunnen doen en komen gemaakte (prestatie)afspraken na. Als er nieuwe of bijgestelde afspraken nodig zijn, gaan we hierover op tijd in gesprek met onze samenwerkingspartner(s). We stellen ons open en kwetsbaar op door onze samenwerkingspartners te vragen hoe zij de samenwerking met Laurentius ervaren en wensen, onder meer tijdens de tweejaarlijkse belanghoudersdag.

4.5 Toekomstbestendig vastgoed

Ambitie

We beheren een vastgoedportefeuille die volkshuisvestelijk en financieel toekomstbestendig is. En hebben een visie op vastgoedsturing waarmee we goed onderbouwde, waarde gestuurde keuzes kunnen maken over de samenstelling van de vastgoedportefeuille.

Beoogd resultaat 2020

In 2020 werken we volgens een nieuwe visie op vastgoedsturing aan een toekomstbestendige vastgoedportefeuille. Onze portefeuillestrategie sluit zoveel mogelijk aan bij de opgave die we samen met onze lokale maatschappelijke partners hebben bepaald en vastgelegd in een woonvisie en in de prestatieafspraken. Ook hebben we een nieuwe visie op duurzaamheid waarmee we stappen zetten in het kader van het Convenant Energiebesparing Huursector. Onze woningvoorraad blijft kwalitatief op peil en zetten we zo doelmatig mogelijk in: de leegstand is laag. We blijven werken aan brandveiligheid en de veiligheid rond asbest en legionella.

Opgaven en doelen 2020

1. Volkshuisvestelijk toekomstbestendig

We zijn succesvol als de portefeuillestrategie aansluit op de ontwikkeling van de toekomstige woonbehoeften van onze doelgroepen. Die wensportefeuille kunnen we nu nog niet geheel realiseren: nieuwbouw pakken we weer op als we voldoen aan de financiële normen van Aw en WSW. Aan de betaalbaarheidsopgave leveren we via ons huurbeleid een forse bijdrage.

Bij de uitvoering van onze portefeuillestrategie richten we ons op ons kernwerkgebied, de gemeente Breda en Alphen-Chaam. Samen met beide gemeenten werken we aan de volgende concrete doelstellingen tot het jaar 2020:

- a. Bijdragen aan betaalbaarheid en beschikbaarheid van goedkope en betaalbare huurwoningen:
 - Minimaal 95% van woningen die we jaarlijks verhuren aan de primaire doelgroep wijzen we passend toe.
 - Om de primaire doelgroep -waaronder ook vergunninghouders en cliënten uit de maatschappelijke opvang- te huisvesten, houden we minimaal 400 woningen goedkoop en minimaal 4.200 woningen betaalbaar.
 - We houden minimaal 6.200 woningen onder de liberalisatiegrens zodat er voldoende aanbod is voor de secundaire doelgroep.
 - Met bovengenoemde aantallen houden we de slaagkans van onze primaire doelgroep op peil.
- b. Behouden van voldoende aanbod voor senioren en bijzondere doelgroepen:
 - Minimaal 500 woningen behouden als seniorenwoningen.
 - Minimaal 500 woningen verhuren aan zorginstellingen voor bijzondere doelgroepen.
 - Medewerking verlenen om 100% van de gemeentelijk goedgekeurde aanpassingen aan te brengen in het kader van het WMO-convenant.

2. Technisch toekomstbestendig

De technische kwaliteit van ons vastgoed is van groot belang voor een goede verhuurbaarheid in de toekomst. De komende jaren richten we ons op de volgende concrete doelen:

- a. We zorgen dat onze woningen veilig zijn wat betreft asbest, legionella en brandpreventie.
 - We voldoen aan de wettelijke verplichtingen rondom asbest, legionella en brandveiligheid
 - We voeren duidelijk beleid rondom brandveiligheid in onze complexen: alle seniorenpluscomplexen⁶ controleren we in 2017 preventief op brandveiligheid. We voeren eventuele verbeterpunten gefaseerd uit. Daarnaast ontvangen alle seniorenpluswoningen in 2017 nieuwe rookmelders en informeren we bewoners over brandveilig wonen. Na 2017

⁶ Met seniorenpluswoningen bedoelen we reguliere, zelfstandige woningen voor senioren met net wat extra faciliteiten in het gebouw of de nabije omgeving. Deze term vervangt de oude term 'aanleunwoningen' die niet meer van deze tijd is. Verzorgingstehuizen sluiten en faciliteiten veranderen waardoor het principe van aanleunen ook is veranderd.

lichten we ook de overige complexen door en bepalen we hoe we daar omgaan met technische aanpassingen en het verstrekken van informatie aan bewoners.

- b. We zorgen ervoor dat het casco van onze woningen blijvend voldoet aan geldende onderhoudsnormen: gemiddeld minimaal score 2.
- c. We verbeteren de energetische kwaliteit van onze woningen:
 - Een gemiddelde energie-index⁷ van minimaal 1,54 (label C) eind 2020: als onze financiële positie het toelaat zetten we extra stappen.
 - In 2017 ontwikkelen we een duurzaamheidsbeleid waarbij we binnen onze mogelijkheden een bijdrage leveren aan de doelstelling uit het Convenant Energiebesparing Huursector en het Nationaal Energie akkoord 2013.

3. Financieel toekomstbestendig

Onze vastgoedportefeuille is financieel toekomstbestendig omdat de woonproducten op zowel korte als langere termijn goed aansluiten bij de vraag in de markt. Om de drie jaar hebben we nieuw inzicht in de ontwikkeling van (toekomstige) woonbehoeften. Uiterlijk eind 2018 is het financieel rendement bekend voor alle complexen, voor alle types vastgoed en voor alle wijken (zie volgende hoofdstuk).

4.6 Financiële continuïteit

Ambitie

We willen een financieel gezonde woningcorporatie zijn en zo snel mogelijk voldoen aan de sectornormen van Aw en WSW.

Beoogd resultaat 2020

In 2020 moeten onze financiële ratio's voldoen aan de normen van Aw en WSW en is het verscherpt financieel toezicht beëindigd. Bij de visitatie in 2019 scoort Laurentius bij "Presteren naar vermogen" een ruime voldoende, een cijfer 7, op de onderdelen continuïteit, doelmatigheid en de inzet van vermogen. De mate waarin we succesvol zijn toetsen we jaarlijks aan de beoordelingsbrief van de Aw, de risicobrief van het WSW en in 2019 aan de uitkomsten van de visitatie.

Opgaven en doelen 2020

1. Uitvoering Actualisatie van het Herstelplan

Om het beoogde financiële resultaat te bereiken moeten we de uitvoering van de Actualisatie 2016 van het Financieel Herstelplan op een even succesvolle wijze voortzetten als in de afgelopen periode. Een belangrijke factor is de verkoop van ons vastgoed buiten Breda en Alphen-Chaam. Daarnaast sturen we op de ontwikkeling van onze cashflow uit operationele en financiële activiteiten.

We hebben de volgende concrete doelen:

- a. De financiële ratio's van DAEB, niet-DAEB en Laurentius voldoen aan de Actualisatie 2016 en Meerjarenbegroting 2017-2021.
- b. De operationele kasstroom voldoet aan de Actualisatie 2016 en Meerjarenbegroting 2017-2021.

⁷ De Energie-index (EI) is een maat voor de energiezuinigheid van een woning en telt mee bij het vaststellen van de maximale huurprijs van een sociale huurwoning.

2. Inzicht in financiële positie

Om ons financieel herstel goed te volgen, te sturen en naar externe partijen te verantwoorden moeten we tijdig, volledig en betrouwbaar inzicht geven in de ontwikkeling van onze financiële positie. De komende jaren vervolgen we de enorme vooruitgang die we de afgelopen jaren op dit vlak boekten.

We hebbende volgende concrete doelen:

Sturing:

- We selecteren gebruikelijke en transparante methoden voor integrale sturing van onze middelen vanuit financieel, maatschappelijk en vastgoed perspectief.
- We verdiepen onze financiële analyses en sturing, gebruikmakend van interne informatie en externe bronnen (benchmarks/normen).
- Het rendement op de portefeuille monitoren we op meerdere niveaus : per complex, per type vastgoed en per wijk.
- Kasstroomprognoses en liquiditeitsinzicht integreren we in de geautomatiseerd vastgelegde informatie zodat de stand van zaken direct beschikbaar is.
- De mogelijkheden voor agendering van treasury activiteiten hebben we in kaart gebracht en geïmplementeerd.

Verantwoording:

- Definities en inhoud van gewenste prestatie-indicatoren, stuur- en verantwoordingsinformatie zijn eenduidig en vastgesteld.
- Prestatie-indicatoren en benchmarks zijn gebaseerd op interne en externe informatie en normen.
- Stuur- en verantwoordingsinformatie komt (grotendeels) geautomatiseerd tot stand.
- Financiële en niet-financiële rapportages zijn tijdig beschikbaar en door interne gebruikers zelf op te stellen.