

Maatschappelijke visitatie Laurentius

Opdrachtgever: Laurentius

Rotterdam, 18 december 2015



Maatschappelijke visitatie

Visitatieperiode 2011 tot en met 2014

Opdrachtgever: Laurentius

Bert de Graaf
Rob Out
Gerard Agterberg

Rotterdam, 18 december 2015

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profitsectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	9
Recensie	9
Scorekaart	11
Samenvatting en beoordeling	12
1 Profielschets	15
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	17
2.1 Inleiding	18
2.2 Opgaven	18
2.3 Lokale opgaven	18
2.4 Prestaties in het licht van de opgaven	20
2.5 Ambities	29
2.6 Ambities in relatie tot de opgaven	30
2.7 Beoordeling	31
3 Presteren volgens Belanghebbenden	33
3.1 Inleiding	34
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	34
3.3 Beeld op hoofdlijnen	34
3.4 Beoordeling	35
3.5 Boodschap	37
4 Presteren naar Vermogen	39
4.1 Inleiding	40
4.2 Achtergrond	40
4.3 Financiële continuïteit	42
4.4 Doelmatigheid	45
4.5 Vermogensinzet	47
4.6 Beoordeling	47
5 Presteren ten aanzien van Governance	49
5.1 Inleiding	50
5.2 Governance in 2010	50
5.3 Besturing	51
5.4 Intern toezicht	53
5.5 Externe legitimering en verantwoording	56
5.6 Beoordeling	58
Bijlagen	59
Bijlage 1: Position Paper Laurentius	60
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	62
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	64
Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	65

Bijlage 5: CV's van de visitatoren	67
Bijlage 6: Bronnenlijst	72
Bijlage 7: Presteren naar Opgaven	73

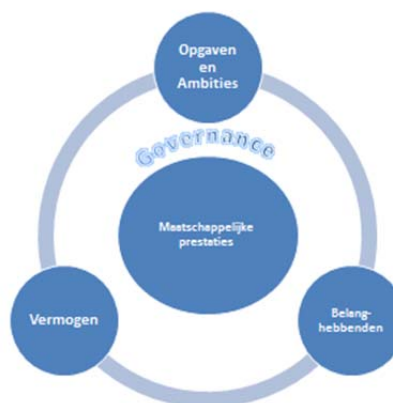
Voorwoord

Het visitatiestelsel

De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.



De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.

In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Planning en aanpak

Laurentius heeft Ecorys in 2015 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. Deze opdrachtverstrekking heeft plaatsgevonden nadat Laurentius uitstel heeft gevraagd en gekregen van de plicht om in 2014 met de visitatie te starten. Gelet op het feit dat de vorige visitatie terugkeek op de periode tot en met 2009 had Laurentius immers in 2014 moeten starten met een visitatie die de periode 2010 tot en met 2013 besloeg. De reden voor het uitstel is gelegen in het feit dat Laurentius alle tijd en aandacht nodig had voor de herstelmaatregelen die in het kader van het verscherpt toezicht moesten worden genomen.

Deze visitatie ziet primair toe op de periode 2011 tot en met 2014. Aansluiting met de vorige visitatieperiode is gewaarborgd door het bezien van de (bijzondere) gebeurtenissen in het jaar 2010 waarbij met name wordt ingegaan op de onderdelen 'Governance' en 'Presteren naar Vermogen'.

De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juli tot en met december 2015. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Bert de Graaf, Rob Out, Gerard Agterberg. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	juli	augustus	september	oktober	november	december
Deskresearch						
Startbijeenkomst						
Interne interviews						
Belanghebbenden						
Concept rapport						
Interne bespreking						
Eindpresentatie						
Eindrapport						

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Laurentius.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper;
2. Bestuurlijke reactie;
3. Geïnterviewde personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Cv's van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Presteren naar Opgaven.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. Met name is dank verschuldigd aan Corina Poppelaars die als contactpersoon van Laurentius met betrekking tot de maatschappelijke visitatie heeft gefungeerd.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

Een periode met twee gezichten.

In het eerste deel van de visitatieperiode en daaraan voorafgaande jaren is er sprake van een sterke expansie van Laurentius in vooral de drie zuidelijke provincies. De investeringen nemen daarbij een hoge omvang aan, zo hoog dat de externe toezichthouders aan de bel trekken en de instelling onder verscherpt toezicht plaatsen. Laurentius voldeed niet meer aan de belangrijkste financiële ratio's en werd gedwongen bezit af te stoten, te reorganiseren en anderszins kosten te beperken.

Daarnaast was er sprake van een hoge bestuurlijke turbulentie, tot uitdrukking komend in het terugtreden van de Voorzitter en daarna aftreden van de Raad van Commissarissen, de schorsing van de bestuurder en het ontslag van een aantal leidinggevenden. Via interim oplossingen is in eerste termijn een antwoord gevonden op de ontstane onzekerheden.

Het tweede deel kenmerkt zich door het afstoten van bezit buiten het kerngebied (Breda en directe omgeving), het stoppen en afstoten van ontwikkelingsprojecten en het opnieuw invullen van de bestuurlijke functies. Tevens heeft men een nieuw strategisch plan opgesteld met als titel 'Klant en Continuïteit'. De zwaartepunten daarvan zijn:

- Focus op beheer en dienstverlening
- Organisatieontwikkeling
- Verbetering van primaire processen
- Slim werken via LEAN en KISS

Geconstateerd is dat er op de genoemde punten de nodige vooruitgang is geboekt. Men is goed op weg, ondanks het feit dat in het navolgende enige verbeterpunten worden aangereikt.

Position paper

In het position paper haalt de directeur-bestuurder aan dat Laurentius tot 2012 werd gezien als een financieel gezonde, degelijke en ondernemende organisatie die flink investeerde in haar vastgoedportefeuille. Dit beeld moest rigoureus worden bijgesteld omdat in dat jaar duidelijk werd dat Laurentius op de rand van een faillissement balanceerde. Dit noopte de corporatie tot het nemen van ingrijpende maatregelen om het dreigende onheil af te wenden.

De gang van zaken rond het verkregen inzicht in de financiële situatie en het opstellen c.q. implementeren van een plan van aanpak daaromtrent is van dominante betekenis in deze visitatie. Laurentius toont zich er in het position paper terdege van bewust dat het nog wel even zal duren voordat het evenwicht tussen klant en continuïteit weer hersteld is. Noodgedwongen is de focus tot en met 2014 gericht geweest op continuïteit. In 2015 ligt de nadruk op het verder optimaliseren van de organisatie en de bestaande samenwerkingsverbanden, waarna idealiter de (tevreden) klant weer centraal komt te staan.

De visitatiecommissie ziet een duidelijke lijn in het position paper, die past in het huidige tijdgewricht en die recht doet aan op opgaven waar Laurentius zich voor gesteld ziet.

Terugblik vorige visitatie

Tijdens de vorige visitatie werd geconstateerd dat Laurentius maatschappelijk boven de norm presteerde. Voor governance scoorde de corporatie een 6,1, maar voor de andere onderdelen werden ruime zevens gegeven.

Van zwaarwichtige aandachts- of verbeterpunten was geen sprake, volstaan werd met een aantal suggesties:

- heb meer aandacht voor sociale missie;
- werk echt samen, sta open voor feedback;
- heroriënteer je op maatschappelijke investeringen in Breda zelf;
- besteed meer aandacht aan het openbaar publiceren van stukken;
- overweeg het instellen van een ondernemingsraad;
- maak energie / duurzaamheid onderdeel van beleid.

De huidige visitatiecommissie constateert dat de aandacht van Laurentius in de visitatieperiode voor een zeer belangrijk deel is uitgegaan naar de implementatie van maatregelen uit het plan van aanpak dat onder supervisie van de externe toezichthouders is opgesteld. De suggesties uit de vorige visitatie zijn begrijpelijkerwijs van ondergeschikt belang gebleken. Desondanks is de huidige visitatiecommissie overtuigd van het feit dat Laurentius zich bewust is van de opgaven die uit de vorige visitatie bleken. Een aandachtspunt als het instellen van een ondernemingsraad is daadwerkelijk uitgevoerd. Andere punten staan nadrukkelijk op de agenda om verder gebracht te worden.

Wat kan beter?

De visitatiecommissie ziet op basis van het desk research, de gesprekken binnen Laurentius en de gesprekken met belanghebbenden ruimte voor verbetering op de volgende punten:

1. Het toezichtskader en toetsingskader zouden nader uitgewerkt en openbaar gecommuniceerd kunnen worden. Dit geeft inzicht op het punt van de sturing en verantwoording voor alle externe en interne partijen.
2. Niet alle doelen, ook niet in Klant en Continuïteit, zijn SMART omschreven; geadviseerd wordt om dit bij de volgende actualisering(en) te betrekken.
3. De koppeling tussen doelen/voornemens en realisatie is niet altijd aanwezig; het is voor alle betrokkenen goed als dit in de PDCA-cyclus systematisch en voor alle planniveaus zou worden gedaan.
4. Wij geven Laurentius in overweging om de betrokkenheid van en communicatie met belanghebbenden en vooral de huurders bij de beleidsvorming en uitvoering te vergroten; dit komt de externe legitimatie ten goede.
5. Wij hebben de indruk dat het verstandig zou zijn als Laurentius nog meer werk zou maken van de verdere ontwikkeling en versterking van de competenties van de medewerkers.
6. Tot slot is het verstandig om in het jaarverslag een aparte paragraaf op te nemen voor compliance; dit bevordert het inzicht en vergroot de transparantie op dit punt.

Tot slot

De visitatieperiode laat zich tegen de achtergrond van het voorgaande karakteriseren als een periode met twee gezichten. Het eerste deel van deze periode kenmerkt zich onder meer door expansie, hoge investeringsniveaus en bestuurlijke turbulentie; het laatste deel door bestuurlijke stabilisatie, afbouw en focus op financiële sanering en dagelijks beheer. Dit maakt een eenduidige beoordeling van de maatschappelijke prestaties over een reeks van jaren die beide periodes omvat

lastig, omdat dit oordeel volgens de systematiek van de visitaties een interval meting is en geen longitudinale meting.

Een oordeel op basis van een interval meting doet recht aan de (gemiddelde) werkelijkheid gedurende het tijdvak, maar minder recht aan dat wat door huidige verantwoordelijken is bereikt. Anders uitgedrukt: ons oordeel over het eerste deel van de visitatieperiode valt relatief slecht uit, maar over het tweede deel is dat aanzienlijk beter. Als Laurentius doorgaat op de ingeslagen weg verwacht de visitatiecommissie dat op afzienbare termijn en op alle fronten een voldoende worden bereikt.

Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,5	7,0	6,7	5,7	7,0		6,6	75%	6,4
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
Prestaties	5,8	5,4	6,9	4,1	6,0		5,7	50%	6,2
Relatie en communicatie							6,6	25%	
Invloed op beleid							6,8	25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit							4,0	30%	4,7
Doelmatigheid							5,0	30%	
Vermogensinzet							5,0	40%	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						5,0	33%	6,2
	Check						5,0		
	Act						5,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad						5,7	33%	
	Toetsingskader						6,0		
	Governancecode						8,0		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7,0	33%	
	Openbare verantwoording						7,0		

Samenvatting en beoordeling

Laurentius krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2 Beoordeling

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities		6,4
Presteren volgens Belanghebbenden		6,2
Presteren naar Vermogen		4,7
Presteren ten aanzien van Governance		6,2

Presteren naar Opgaven en Ambities

6,4 Laurentius scoort als het gaat om Presteren naar Opgaven en Ambities gemiddeld een voldoende, met het laagste cijfer, een 5,7, voor (des-)investeren in vastgoed en de hoogste, een 7,0, voor zowel het huisvesten van bijzondere doelgroepen als leefbaarheid.

Aan de prestaties met betrekking tot de kwaliteit van de woningen en dienstverlening liggen geen prestatieafspraken ten grondslag. Voor de beoordeling hiervan is teruggegrepen op het interne beleid van de corporatie. Omdat de herstructureringsactiviteiten van de corporatie moeten worden gestaakt als gevolg van de interne financiële crisis, is op dit punt geen cijfer toegekend. Vanwege het ontbreken van opgaven rond maatschappelijk vastgoed is ook hiervoor geen cijfer gegeven.

De visitatiecommissie stelt vast dat Laurentius in de turbulente periode waarop de visitatie toeziet desondanks voldoende heeft gepresteerd als het gaat om Opgaven en Ambities.

Presteren volgens Belanghebbenden

6,2 De belanghebbenden waarderen de prestaties van Laurentius in de afgelopen vier jaar met een 6,2 gemiddeld. Hierin zijn de huurders kritischer dan de gemeenten en overige belanghebbenden. Wat doorklinkt in het verhaal van de belanghebbenden zijn de beperkte mogelijkheden van Laurentius in de afgelopen jaren. De stelling dat Laurentius in de visitatieperiode haar blik sterk op interne (financiële) aangelegenheden gericht is geweest, klonk in alle gesprekken door. Belanghebbenden geven aan de ondernemende instelling van voorheen te waarderen en hopen dat Laurentius er in slaagt deze instelling in te zetten voor haar kerntaak, daar waar ze dit voorheen voor commerciële activiteiten deed.

De kwaliteit van de woningen wordt over het algemeen gewaardeerd. Wel bestaan er zorgen over de betaalbaarheid en het aanbod van goedkope woningen. Dit geldt eveneens voor de kleinere geworden rol op het gebied van leefbaarheid.

Over de communicatie van Laurentius bestaat een wisselend beeld. Waar de ene belanghebbende de communicatie als prettig en open ervaart, zijn anderen weer minder positief. Sommige belanghebbenden menen dat Laurentius niet altijd adequaat reageert op input of vragen vanuit belanghebbenden. Dit wisselende beeld komt ook naar voren bij de invloed op beleid. Daar waar sommige belanghebbenden hier positief over zijn, uiten vooral huurders en overige belanghebbenden zich kritisch op dit punt. Zij geven aan dat er weinig invloed op het beleid mogelijk is, terwijl in ieder geval inzicht in de koers gewenst is en men ook nadrukkelijk vraagt aan Laurentius de rol van partner op te pakken.

Presteren naar Vermogen

4,7

Het bijna faillissement van Laurentius werkt sterk door in de beoordeling van het presteren naar Vermogen. Hoewel het herstel duidelijk ingezet is, zijn de financiële ratio's nog niet op het niveau dat externe toezichthouders als minimum vereiste zien.

Het beleid stond het tweede deel van de afgelopen jaren vooral in het teken van financieel herstel, wat de relatie van financieel beleid met de opgaven in het werkgebied niet tot prioriteit heeft gemaakt. Het herstel is gepaard gegaan met een reorganisatie en reductie van het aantal medewerkers. Dit heeft geleid tot tijdelijke hoge bedrijfslasten, terwijl in het verleden de bedrijfslasten juist lager waren in vergelijking tot de referentiegroep. De visitatiecommissie is gehouden haar oordeel te baseren op de bedrijfslasten inclusief de kosten die met de reorganisatie gepaard zijn gegaan, wat een onvoldoende op het gebied van doelmatigheid tot gevolg heeft. De visitatiecommissie heeft er vertrouwen dat in de volgende visitatieperiode de inspanningen tot uitdrukking kunnen komen in lagere bedrijfslasten.

Presteren ten aanzien van Governance

6,2

De beleidscyclus wordt als onvoldoende beoordeeld. De visitatiecommissie meent dat een voldoende functionerende beleidscyclus in de eerste periode had kunnen en moeten zorgen voor een hogere graad van inzicht in de haalbaarheid van ambities en de impact daarvan op de financiële continuïteit. Ondanks de grote inzet waarmee het nieuwe bestuur en Raad van Commissarissen als gevolg van de ontstane situatie hebben bijgestuurd als ook de eerste resultaten daarvan, heeft het onderdeel Besturing een onvoldoende opgeleverd.

De huidige Raad van Commissarissen voldoet aan het ijkpunt voor een 6 met betrekking tot haar functioneren. Vanwege 'de val' van Laurentius zijn geen pluspunten toegekend.

De huidige Raad van Commissarissen heeft met name het interne hersteldocument als toetsingskader gebruikt. De visitatiecommissie heeft dit als voldoende beoordeeld en ziet mogelijkheden voor verdere verbetering door het nader uitwerken en publiekelijk communiceren van het toezichts- en toetsingskader. Laurentius leeft de Governancecode goed na; op dit punt zijn pluspunten die leiden tot een 8 toegekend.

Als het gaat om externe legitimatie heeft de visitatiecommissie een pluspunt toegekend voor de manier waarop vooral in 2013 en 2014 de huurders in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid. Met de openbaarheid van Klant en Continuïteit - 2014-2015, jaarverslagen, jaarrekeningen en prestatieafspraken scoort Laurentius een voldoende voor Openbare verantwoording.

1 Profielschets

Werkgebied

Laurentius is primair actief in de gemeenten Breda en Alphen-Chaam. De corporatie heeft daarnaast in (zeer) beperkte mate bezit in Bladel, Dongen, Drimmelen, Eindhoven, Goes, Helmond, Hulst, Roermond, Terneuzen, Tholen Tilburg en Vlissingen.

Per 31 december 2014 bezit Laurentius 7.350 woningen in Breda, 237 in Alphen-Chaam en 852, niet nader ingedeeld, in de rest van het werkgebied. In totaal bedraagt het aantal woningen per die datum 8.439. In het bezit van Laurentius bevinden zich naast woningen ook 1.287 garages/bergingen/parkeerplaatsen, 76 commerciële ruimten en 27 'overige objecten'.

Laurentius is door het CFV op basis van onder andere de waarden vastgoed, bedrijfsvoering, financiële positie en perspectief geclassificeerd als een 'corporatie met een gemiddeld profiel'.

Woningbezit

Het woningbezit bestaat voor een groot deel uit eengezinswoningen en meergezinswoningbouw met lift. Laurentius wijkt behalve als het gaat om eengezinswoningen af van het landelijke beeld. Zo bestaat het bezit van de corporatie voor 13,1% uit meergezinswoningbouw zonder lift, waar het landelijke percentage 26 bedraagt. Van het totale bezit is meer dan de helft van de woningen, namelijk 4.273, geschikt voor ouderen en gehandicapten (nultredenwoningen).

Tabel 1. Woningbezit Laurentius versus referentiegroep

Type woningen	Laurentius	Referentie
Eengezinswoningen	44,8	52,2
Meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen	13,1	18,4
Meergezinswoningbouw met lift	32,8	15,8
Hoogbouw	4,7	9,8
Onzelfstandige overige wooneenheden	4,6	3,8
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2013), Laurentius, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

Voor wat betreft de bouwperiodes valt op dat Laurentius relatief weinig woningen uit de periode voor 1959 heeft en veel uit de periode na 2010. De vertegenwoordiging van woningen uit de overige bouwperiodes is in lijn met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

De gemiddelde huurprijs per wooneenheid ligt met € 563 hoger dan bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk € 479 en € 469). De huidige huur als percentage van de maximaal toegestane huur ligt voor DAEB woningen met 69% ook iets hoger dan in de benchmark (65,9% en 68,2%). Voor niet-DAEB woningen ligt de huur als percentage van de maximaal toegestane huur op 93% (ten opzichte van 84,6% en 84,1%). Omdat het gemiddeld aantal woningwaarderingpunten (150) hoger is dan het landelijk gemiddelde (141), hebben de woningen van Laurentius toch nog een redelijke prijs-kwaliteitverhouding.

Globale governance structuur

Laurentius is een vereniging. Het hoogste orgaan binnen de corporatie is de Ledenraad, of algemene vergadering, van die vereniging. De directeur-bestuurder van Laurentius is belast met het bestuur van de corporatie en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. Op grond van de statuten zijn ook de commissarissen lid van de vereniging.

Het werkapparaat van Laurentius wordt gevormd door drie afdelingen, elk met een manager. Twee afdelingen zorgen voor de financiële en volkshuisvestelijke sturing van de organisatie: de afdeling Bedrijfsvoering en de afdeling Wonen. De afdeling Staf ondersteunt beide afdelingen en de directeur-bestuurder.

Samenwerking

Laurentius werkt samen met collega corporaties WonenBreburch en AlleeWonen en de gemeente Breda in het samenwerkingsverband 'De Alliantie'. In dit verband en samen met de gemeente Breda stemt Laurentius het aanbod van goede betaalbare huurwoningen zo goed mogelijk af op de ontwikkeling van de lokale vraag. Deze samenwerking geldt ook bij de ontwikkeling van leefbare wijken. Met zorg- en welzijnsinstellingen en ouderenorganisaties werkt Laurentius aan het realiseren van bijzondere projecten voor bijzondere doelgroepen. Met gemeente, collega-corporaties en zorgpartijen wordt ingespeeld op de veranderingen die zich voordoen rond het scheiden van wonen en zorg. Op het gebied van leefbaarheid en sociaal beheer participeert Laurentius in verschillende netwerken.

Verbindingen

Van de Laurentius Holding BV, opgericht in 2004, is Laurentius 100% aandeelhouder. Van de werkmaatschappijen is Laurentius Holding BV voor 100% eigenaar met uitzondering van LW Beheer BV; hiervan is Laurentius voor 50% eigenaar. De werkmaatschappijen van de Holding zijn:

- Laurentius Project II BV
- Laurentius Project III BV
- Laurentius Project IV BV
- Laurentius Project V BV
- Laurentius Energie BV
- LW Beheer BV

De Laurentius Participaties BV, eveneens een 100% deelname, participeert in:

- Ontwikkelingsmaatschappij Laur-Am I CV
- Exploitatie Hartje Eindhoven CV
- Warm Hartje Eindhoven CV

Van 2009-2013 is door de VOF Laurentius/WonenBreburch gewerkt aan de realisatie van het gezamenlijke project Breda BinnenBuiten, bestaande uit 276 woningen aan de Doornboslaan in Breda. De VOF is op dit moment leeg, opheffing wordt overwogen.

De stichting Leven in Guatemala zal in 2015 worden opgeheven, als effectuering van een besluit dat in 2012 al werd genomen. De stichting had tot doel het verwerven van gelden om woongerelateerde projecten in Guatemala te verbeteren.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Laurentius wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken met gemeenten, overige afspraken met derden en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

2.2.1 Regionale opgaven

Laurentius heeft geen prestatieafspraken gemaakt op regionaal niveau, maar de gemeente Breda wel. Bij het opstellen van de lokale opgaven ziet de gemeente erop toe dat aan de regionale opgaven kan worden voldaan.

2.3 Lokale opgaven

Behalve met de gemeenten Breda en Oirschot heeft Laurentius geen prestatieafspraken gemaakt, ook niet als de corporatie er bezit heeft. De aantallen woningen in deze gemeenten zijn overigens verwaarloosbaar en Laurentius heeft zich voorgenomen om het bezit buiten Breda af te stoten. Voor deze visitatie wordt uitsluitend gekeken naar de prestatieafspraken die gemaakt zijn met de gemeente Breda voor de jaren 2011-2014 en voor de jaren 2011-2012. De prestatieafspraken met de gemeente Oirschot komen in een aparte paragraaf aan de orde, gelet op het feit dat Laurentius hier slechts een relatief korte periode actief is geweest.

Gemeente Breda

Onderleggers prestatieafspraken 2011-2014

Aan de lokale prestatieafspraken die Laurentius, samen met WonenBredburg, Alleewonen, met de gemeente Breda heeft gemaakt, ligt een aantal stukken ten grondslag. In het Coalitieakkoord @Breda staat de ambitie centraal om partnerschappen aan te gaan en allianties te smeden en om samen met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties de stad vorm te geven. In de nota 'Koers gezet' heeft de gemeenteraad in december 2010 haar keuzes gemaakt voor de stedelijke programmering tot 2020.

In de nota 'Gedeelde koers' worden de consequenties hiervan voor de corporaties vastgelegd. Behalve over de herprogrammering is in deze nota vastgelegd waar extra inzet vanuit de corporaties denkbaar is, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, in het bijzonder Brede Scholen, bij het samenwerken in de wijken en als het gaat om meer snelheid in de realisatie van bouwplannen.

Prestatieafspraken 2011-2014

De prestatieafspraken 2011-2014 worden door betrokken partijen vastgelegd in de Herijkte Alliantie Breda 2011-2014, die een voortzetting is van De Alliantie 2008-2012. De afspraken betreffen het nieuwbouwprogramma tot 2020, inclusief kwaliteit, de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad, woonruimtebemiddeling en doelgroepen, maatschappelijk ontwikkeling en wijkontwikkeling en leefbaarheid.

Gemeente Oirschot en bezit in buitengebied

Laurentius heeft in februari 2011 het woningbezit, de uitvoeringsorganisatie en de projecten van het woningbedrijf Oirschot verworven. Het oogmerk was om in de gemeente Oirschot een volwaardige volkshuisvestelijke rol te gaan spelen. Tot de randvoorwaarden hiertoe behoorden een Convenant Volkshuisvesting en Prestatieafspraken alsmede een voor Laurentius geoordeeld deel van het 'volkshuisvestingsfonds Oirschot'.

In het jaar volgend op de verwerving hebben Laurentius en de gemeente Oirschot veel energie gestoken in planvorming en de publiekrechtelijke voorbereidingen op projecten. Iets meer dan een jaar later, voordat plannen ten uitvoer konden worden gebracht, bleek dat Laurentius in financiële problemen was geraakt die van dien aard waren dat de corporatie de volkshuisvestelijke verantwoordelijkheden in Oirschot niet kon dragen.

De gemeente Oirschot en Laurentius hebben daarop schikkingsgesprekken gevoerd om op minnelijke wijze afscheid te nemen. Dit heeft geleid tot de afspraken zoals vastgelegd in de vaststellingsovereenkomst die door de gemeente en Laurentius is ondertekend in december 2012. De verkoop van de woningportefeuille door Laurentius aan de Eindhovense corporatie Wooninc. is in 2013 afgerond.

Gelet op het bovenstaande zijn de prestatieafspraken in Oirschot buiten de scope van deze visitatie gebleven. Dit geldt overigens ook voor de prestaties rond het relatief geringe aandeel van de portefeuille dat zich buiten Breda en Alphen Chaam bevindt. Laurentius heeft al vroeg in de visitatieperiode besloten om het decentrale bezit af te stoten. Vanuit dit perspectief heeft de corporatie hier geen relevante volkshuisvestelijke rol van betekenis gespeeld, anders dan het verhuren en in stand houden van de betrokken woningen.

De visitatiecommissie heeft ervoor gekozen de mate waarin Laurentius de prestatieafspraken met de gemeente Oirschot is nagekomen niet te beoordelen. Daarvoor heeft de commissie gekozen om reden van het feit dat Laurentius slechts een korte periode eigenaar van de portefeuille is geweest en vanuit dit gegeven geen volkshuisvestelijke rol van betekenis heeft gespeeld in de gemeente Oirschot.

Overige samenwerkingsovereenkomsten

Laurentius werkt samen met een aantal zorg- en welzijnsaanbieders om voor mensen met een zorgvraag een totaalconcept te kunnen neerzetten.

In het kader van woningtoewijzing werkt Laurentius samen met corporaties uit de Breda en de regio. Via 'Klik voor wonen' kunnen woningzoekenden zich inschrijven voor woningen in o.m. Alphen-Chaam, Breda, Etten-Leur, Halderberge, Geertruidenberg, Moerdijk en Roosendaal. Ook wordt regionaal samengewerkt als het gaat om de aanpak van hennepeteelt. Hierover zijn afspraken gemaakt met gemeenten en corporaties in Zeeland en West-Brabant.

2.4 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Laurentius ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,5	6,6
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,7	
(Des)investeren in vastgoed	5,7	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	

2.4.1 Toets 2010

De huidige visitatieperiode loopt van 2011 tot en met 2014. Om aan te sluiten bij de vorige visitatieperiode die tot en met 2009 liep heeft de visitatiecommissie in dit rapport haar blik ook op 2010 gericht. Hieronder volgt een korte analyse van de volkshuisvestelijke prestaties in dit jaar. De prestatietabel die in de bijlagen is opgenomen gaat nader in op de prestaties in de daarop volgende jaren.

Alliantie Breda

In 2010 bestond het bezit van Laurentius uit 7.620 woningen, waarvan er 7.038 zich in Breda bevonden en 212 in Alphen-Chaam. De overige woningen bevonden zich in diverse gemeenten in West-Brabant en Zeeland. In dat jaar had Laurentius alleen prestatieafspraken met de gemeente Breda.

Samen met de gemeente en collega-corporaties WonenBreburg en AlleeWonen vormde Laurentius De Alliantie, een partnerschap dat werd opgericht om 'gezamenlijke ambities en doelen te realiseren en de inwoners van Breda op de beste manier van dienst te zijn'. Met elkaar maakten deze partijen prestatieafspraken, waaronder afspraken over het huisvesten van de primaire doelgroep en het huisvesten van senioren en mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking.

Samenwerking

Laurentius werkte in 2010 samen met zorginstellingen om ervoor te zorgen dat haar huurders zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen, eventueel met ondersteuning van 24-uurszorg. Dit paste in het GWI-beleid van de gemeente, dat ook in de jaren daarna van kracht bleef.

De samenwerking met zorginstellingen heeft bijvoorbeeld het woon-zorgcomplex Molenstaete in de wijk Brabantpark opgeleverd. Dit project, dat gerealiseerd werd met Stichting de Breedonk, bestond uit 148 woningen voor intramurale cliënten, een woongroep voor jongeren met een verstandelijke beperking, aanleunwoningen voor mensen met een CIZ-indicatie, seniorenwoningen in de (middel)dure en een grand café.

Prestatievelden

2010 was voor Laurentius een jaar zonder grote hoogte- en dieptepunten, waarin de financiën in balans leken te zijn. Het was volgens de corporatie een jaar waarin pas op de plaats gemaakt werd, een jaar van bezinning in een tijd die zich kenmerkte door veel (externe) dynamiek in de corporatiesector. In dit jaar werd gewerkt aan een ondernemingsplan, aan het opstellen van een nieuw strategisch voorraadbeleid en aan het leveren van de reguliere volkshuisvestelijke prestaties.

Tot eind 2010 werd voor het toewijzen van woningen gebruik gemaakt van het 'Woonloket Breda'. In december van dat jaar werd een overgang gemaakt naar het nieuwe 'Klik voor wonen'. Er werden 749 woningen verhuurd waarvan 25,6% bestond uit geliberaliseerde huurwoningen, met name nieuwbouw. Het huurprijsbeleid was inflatievolgend (1,2%).

Het aandeel van Laurentius in het realiseren van de gemeentelijke taakstelling met betrekking tot het huisvesten van statushouders was niet zo groot als was afgesproken. Er werden geen 32 maar 27 statushouders gehuisvest. De reden hiervoor was dat Laurentius onvoldoende geschikte (goedkope) woningen beschikbaar had.

In 2010 werden 241 woningen verhuurd aan ouderen, waarvan 185 aan 65-plussers. In 68 gevallen ging het om aanleunwoningen met levering van zorg. Daarnaast werden er negen woningen verhuurd aan mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking. Tevens werd in dit jaar een start gemaakt met de renovatie van 315 woningen aan de Doenrade- en Zorgvlietstraat, waarbij de woningen geschikt gemaakt werden voor senioren.

De onderhoudslasten bedroegen in 2010 € 12.489.000, -. Dit was beduidend meer dan in 2009, vanwege het feit dat van opgedragen opdrachten in 2009 een fors gedeelte pas in 2010 tot daadwerkelijke uitvoering en betaling leidde.

Bij reparatieverzoeken, huuropzeggingen en nieuwe verhuur van bestaande bouw en nieuwbouw werd de huurders gevraagd een enquêteformulier in te vullen. In 2010 werden in totaal 5.500 enquêtes verstuurd, waarop respons kwam van 20%. De antwoorden werden gebruikt om verbeteringen door te voeren.

Op het gebied van duurzaamheid werd beleid geformuleerd ten aanzien van energetische maatregelen. Er werd een begin gemaakt met het labelen van het bezit.

In 2010 werden onder meer 87 woningen met parkeerplaatsen opgeleverd aan de Bisonstraat in Breda. Daarnaast leverde Laurentius 21 woningen op in het project Hooglicht in Vlissingen, 23 in het project Grote Bagijnestraat in Hulst en 32 in het project Witbrand/Wijhof in Tilburg.

In het kader van de herstructurering van de wijk De Wisselaar in Breda werd gestart met de nieuwbouw van 30 woningen met een zorgplint. Uit de bestaande voorraad werden 53 woningen verkocht.

Er werden diverse leefbaarheidsprojecten uitgevoerd. Bijvoorbeeld in het kader van 'schoon, heel en veilig':

- Project achterpaden in Kesteren, Muizenberg (Haagse Beemden), Buffelstraat en omgeving (Brabantpark).
- Verbeteren parkeermogelijkheden in de wijk Heusdenhout.
- Aanpakken tuinen achterzijde Eekhoornstraat in de wijk Brabantpark.
- Afsluiten portieken Spoorwaai/Emmastraat in de Spoorbuurt.

Conclusie 2010

De visitatiecommissie stelt vast dat 2010 voor Laurentius als het gaat om de maatschappelijke prestaties een regulier jaar was.

2.4.2 Huisvesting van de primaire doelgroep

6,5

In de prestatieafspraken met de gemeente Breda is vastgelegd dat Laurentius en de collega-corporaties, in overeenstemming met de Europese staatssteunregeling en conform landelijk beleid, ernaar streven 90% van de huurwoningen in de sociale sector toe te wijzen aan huishoudens met een belastbaar jaarinkomen tot € 33.614,-. In 2011 is 94,9% van de vrijgekomen woningen passend toegewezen, in 2012 96,4%, in 2013 92,3% en in 2014 94,2%.

Om scheefwonen tegen te gaan komen partijen overeen vraaggerichte projecten te entameren rond en instrumenten ter bevordering van doorstroming (bijvoorbeeld een vergoeding bij verhuizing) en wordt de intentie vastgelegd de huren voor huishoudens met inkomens boven € 43.000,- te verhogen met 5%. Alle jaren van de visitatieperiode wordt door de mogelijkheden van het woningtoewijzingsysteem Klik voor Wonen/Klik voor Kamers gepoogd de doorstroming te bevorderen. Van de mogelijkheid tot inkomensafhankelijke huurverhogingen wordt pas in 2014 gebruik gemaakt, omdat eerder niet over volledige gegevens van de Belastingdienst kon worden beschikt.

Om de mogelijkheden voor starters en jongeren te verruimen om aan een woning te komen, leggen corporaties zich vast op het inzetten van vorm(en) van kopen met korting. Vrijwel alle woningen die de corporatie t/m juli 2013 verkoopt, worden verkocht volgens de Slimmer kopen-formule, een constructie die later onder invloed van de interne financiële crisis zou worden stopgezet.

Voor de huisvesting van studenten dienen de corporaties gezamenlijk 800 eenheden beschikbaar te hebben, deels uit de bestaande voorraad. Laurentius realiseert in de visitatieperiode geen nieuwe studenteneenheden, maar heeft, getuige de aantallen studenten die worden geplaatst, wel voldoende studentenwoningen beschikbaar.

Over de huisvesting van statushouders komen Laurentius en de collega corporaties met de gemeente Breda overeen dat dit geschiedt volgens de taakstelling van de gemeente. Ook in Alphen-Chaam en Oirschot (2011-2013) moet Laurentius de gemeentelijke taakstelling faciliteren. Als gevolg van deze afspraken worden in 2011 in Breda 23 statushouders gehuisvest, daar waar een aantal van 30 was overeengekomen. In Chaam worden statushouders geplaatst conform taakstelling en in Oirschot worden feitelijk acht statushouders geplaatst in plaats van negen zoals was overeengekomen. Het jaar daarop worden aantallen statushouders in Chaam en Oirschot geplaatst die overeenstemmen met de taakstelling. In Breda blijft de feitelijke prestatie (acht) achter bij de afspraak die uitging van het huisvesten van 19 statushouders. In 2013 wordt de Bredase taakstelling nagenoeg gehaald en die in Oirschot helemaal. In 2014 blijft het aantal geplaatste asielzoekers achter bij de taakstelling.

Laurentius maakt met de gemeente Breda, WonenBredburg en AlleeWonen afspraken over de omvang van de kernvoorraad: per 1-1-2011 bestaat de kernvoorraad in Breda uit 26.920 zelfstandige woningen, waarvan er 22.225 in bezit zijn van de gezamenlijke Bredase corporaties (30% voor Laurentius = 6.668). De kernvoorraad van Laurentius als geheel neemt gedurende de visitatieperiode af van 7.849 in 2011 naar zo'n 6.770 in 2014. De afname wordt met name veroorzaakt door het afstoten van het bezit in Oirschot. De kernvoorraad in Breda is ongeveer gelijk gebleven.

Er wordt voorzien in een gezamenlijk actieprogramma ten behoeve van de beperking van de woonlasten dat half 2012 gereed moet zijn. In 2013 geven de gemeente Breda en de corporaties opdracht aan het RIGO voor een onderzoek naar de ontwikkeling van woonlasten van doelgroepen. Het rapport verschijnt in 2014. De visitatiecommissie maakt uit de gesprekken die zij heeft gevoerd op dat Laurentius vanwege haar financiële situatie beperkt is in haar mogelijkheden. Wel zijn er 700 woningen afgetopt om ze in de DAEB te houden.

Rond het voorkomen van huisuitzetting wordt overeengekomen dat partijen de ingezette lijn doorzetten. Daarbij moeten er nieuwe opvangplaatsen komen in twee pensions en moet er een haalbaarheidsonderzoek worden uitgevoerd naar de realisatie van twaalf plaatsen voor klanten van de Intergemeentelijke Sociale Dienst (ISD), 16 plaatsen voor begeleid wonen voor jongeren en zes Skaeve Huse-plaatsen. Van 2011 t/m 2014 zet Laurentius preventieve woonbegeleiding en huisbezoeken in om huisuitzettingen te voorkomen; het huurincassobeleid is erop gericht eerder zicht te krijgen op eventuele probleemgevallen.

In het Ondernemingsplan 2011-2014 legt Laurentius een terughoudend beleid vast met betrekking tot de huurverhoging voor zittende huurders. De huurverhoging bedraagt in 2011 1,3% en in 2012: 2,3%. In 2013 stijgt de huur gemiddeld met 4,04% en in 2014 met 3,66%. Het herstelplan noodzaakte om in 2013 en 2014 de maximale huurverhogingsruimte te benutten.

In het Uitvoeringsplan 2014-2015 wordt, in het kader van financieel herstel, het huurbeleid aangepast. De huren worden bij mutatie opgetrokken tot een streefhuur van gemiddeld 90% van de maximaal redelijke huur. Daarnaast zal waar mogelijk een gedifferentieerd huurprijsbeleid worden toegepast. In de bedrijfswaardeberekening is vanaf 2011 het effect van huurharmonisatie naar 90% van maximaal redelijk ingerekend aan de hand van de verwachting dat deze de komende 15 jaar vrijwel geheel zal kunnen zijn geëffectueerd. In 2014 wordt een inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd.

Beoordeling

Als het gaat om woningtoewijzing en doorstroming voldoet Laurentius aan de 90%-eis die door de EU is gesteld en die ook vorm gekregen heeft in de prestatieafspraken. Het doel om scheefwonen te voorkomen wordt nagestreefd door het woningtoewijzingsmodel Klik voor Wonen, waarin de keuzemogelijkheden voor meerdere doelgroepen zijn vergroot. Laurentius draagt haar steentje bij als het gaat om de huisvesting van studenten en statushouders, al worden precieze aantallen niet overal en altijd gehaald. De prestaties van Laurentius benaderen in belangrijke mate de opgave waarmee de beoordeling uitkomt op een 6,0.

De afspraken ten aanzien van de omvang van kernvoorraad worden nagekomen, en er is een gezamenlijk onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid van lastenverlaging. Ook zet Laurentius zich, in overeenstemming met de Herijkte Alliantie Breda 2011-2014, actief in om huisuitzettingen te voorkomen. De huren stijgen, in het verlengde van het aanvankelijke beleid van Laurentius met uitsluitend de inflatie. Later wordt de streefhuur opgetrokken en worden in 2014, conform zowel de prestatieafspraken als het Uitvoeringsplan 2014-2015, inkomensafhankelijke huurverhogingen opgelegd. Met betrekking tot betaalbaarheid levert Laurentius al met al prestaties die gelijk zijn aan de opgaven en scoort de corporatie een 7,0. Het gemiddelde cijfer voor het prestatieveld huisvesting van de primaire doelgroep is een 6,5.

2.4.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,0

Het Bredase project Geschikt Wonen voor Iedereen (GWI) beoogt het voor iedereen mogelijk te maken zelfstandig te blijven wonen waar men zich prettig voelt. Deze doelstelling geldt ook voor ouderen of mensen met een beperking. Breda is in dit verband verdeeld in 15 GWI-zones. In de prestatieafspraken 2011-2014 met de gemeente is afgesproken dat de betrokken corporaties een aandeel wonen en zorg leveren dat in overeenstemming is met het uitvoeringsprogramma GWI. In 2011 vindt overleg plaats met zorgpartners Thebe en Elisabeth om aan toewijzingsbeleid naast inschrijvingsduur ook het criterium zorgzwaarte toe te voegen, zodat bijzondere doelgroepen makkelijker geplaatst kunnen worden waar ze willen, conform het GWI-beleid. In 2012 wordt zorgzwaarte daadwerkelijk als criterium toegevoegd. Op basis van een evaluatie wordt de samenwerking tussen alle betrokken partijen geïntensiveerd.

De Herijkte Alliantie voorziet in een gezamenlijke procesaanpak rond de WMO. Uiteindelijk wordt er in 2012 een nieuw WMO-convenant opgesteld door gemeente en corporaties. In dat jaar past Laurentius twaalf woningen aan in het kader van de WMO, in 2013 tien en in 2014 24.

Er is een nota 'Opplusprojecten corporaties Breda' waarin voor Laurentius is opgenomen dat de woningen aan de Doenrade- en Zorgvlietstraat voor ouderen geschikt moeten worden gemaakt. In 2011 worden daar door Laurentius 31 woningen opgeleverd en in 2012 67 appartementen.

Aan de Stichting maatschappelijke opvang SMO worden in 2011 en 2012 zeven woningen beschikbaar gesteld voor begeleid wonen en in 2013 en 2014 20 respectievelijk 13 voor o.m. ASVZ en Amarant worden in 2011 276 huur- en koopwoningen opgeleverd in Breda BinnenBuiten en vindt oplevering plaats van fase 1 van zorgcentrum de IJpelaar. In datzelfde jaar gaat fase 2 van start en worden, in het kader van de wijkontwikkeling de Wisselaar, 30 woningen wonen en zorg gerealiseerd. Fase 3 van de IJpelaar moet, als gevolg van de interne ontwikkelingen, uiteindelijk worden geschrappt.

Het bovenstaande strookt ook met de eigen opgave in het Ondernemingsplan 2011-2015 om te voorzien in nieuwbouw voor senioren en het aanpassen van bestaande woningen en het Plan van Aanpak 2012-2021 waarin Laurentius aangeeft aandacht te zullen hebben voor dienstverlening en duurzame samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties en het, waar nodig en (financieel) mogelijk, aanpassen van de bestaande voorraad.

Beoordeling

Ondanks het feit dat de financiële middelen gedurende de visitatieperiode enorm afnamen, is Laurentius er toch in geslaagd de afspraken die met de gemeente werden gemaakt, na te komen. De Doenradestraat en de Zorgvlietstraat zijn deels opgeplust, zorgcentrum de IJpelaar wordt goeddeels gerealiseerd en er worden woningen gebouwd en beschikbaar gesteld voor zorg- en welzijnsorganisaties. Als het gaat om het huisvesten van bijzondere doelgroepen levert Laurentius prestaties die gelijk zijn aan de opgaven, waarmee de corporatie een 7,0 scoort.

2.4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,7

Laurentius heeft in de visitatieperiode geen prestatieafspraken gemaakt over de kwaliteit van woningen. Wel wordt in het Plan van aanpak 2012-2021 een taakstellende onderhoudsbegroting opgenomen en wordt het streven vastgelegd om een serviceabonnement voor huurdersonderhoud te introduceren.

In de eerste twee jaar van de visitatieperiode bedragen de totale onderhoudsuitgaven € 12.445.000,- respectievelijk € 12.934.000,-. Als met ingang van 2013 ook de onderhoudsuitgaven moeten worden bijgesteld, dalen de onderhoudslasten via € 7.939.000,- in 2013 naar € 7.438.000,- in 2014. De visitatiecommissie heeft niet kunnen vaststellen dat het neerwaarts bijstellen van onderhoudsbudgetten feitelijk van negatieve invloed is op de kwaliteit van de woningen van Laurentius. In 2014 is een conditiemeting uitgevoerd met een gemiddelde score 2 (op een schaal van 1 tot 6 waarbij 1 goed is).

Over de kwaliteit van de dienstverlening bestaan evenmin gemeentelijke opgaven. Wel neemt Laurentius zich in het Ondernemingsplan 2011-2015 voor een overgang te maken van klantvriendelijkheid naar klantgerichtheid en wordt de implementatie van de monitoring van de klanttevredenheid toegezegd. In het Plan van aanpak 2012-2021 worden de voornemens opgenomen om inzicht te verkrijgen in de wensen van de klant en om klanten meer keuzevrijheid te bieden. In het Uitvoeringsplan 2014-2015 wordt de introductie van themagerichte klantenpanels toegezegd en legt de corporatie zich vast op de optimalisering van klantprocessen.

In het jaarverslag 2011, dat in 2013 geschreven wordt door het nieuwe directieteam, wordt vastgesteld dat de dienstverlening aan de klant door de omstandigheden naar beneden moet worden bijgesteld. Het voornemen om het inzicht in de klant te vergroten en het bieden van meer keuzemogelijkheden wordt gehandhaafd. De prioriteit komt te liggen bij dienstverlening aan senioren. Er wordt een start gemaakt met de monitoring van de klantprocessen, huuropzegging, reparatieverzoeken, nieuwe woning, groot onderhoud en renovatie. Het gemiddelde rapportcijfer is een 7,7. In de jaarverslagen over 2012 en 2013 wordt verantwoord dat de dienstverlening rond senioren inderdaad prioriteit heeft gekregen. In 2014 realiseert Laurentius een nieuw klantcontactcentrum en wordt een kwartiermaker dienstverlening wonen, welzijn, zorg aangesteld. De introductie van klantenpanels is in dat jaar in ontwikkeling.

Voor de Prestatieafspraken Breda 2011-2014 over duurzaamheid en energie is het Landelijk Energieconvenant Corporatiesector uitgangspunt. Er wordt in vastgelegd dat bij onderhoud de energieprestaties van de woningen verbeterd zal worden, wat moet leiden tot B-labels. Nieuwbouwwoningen moeten een ecp van 0,6 hebben, alsmede een A-label. De gemeente vraagt van de corporaties dat zij maatregelen nemen om het energiebewustzijn van hun huurders te bevorderen. Ze moeten daarnaast met ingang van 2011 hun meerjarenambities en jaarlijkse uitvoeringsplannen kenbaar maken, en verslag doen van hun vorderingen. Ten slotte wordt afgesproken dat nieuwe en gerenoveerde woningen worden aangesloten op het warmtenet van de nog te realiseren biomassacentrale. In het Ondernemingsplan 2011-2015 legt Laurentius zich vast op een EPA van 0,72 en neemt de corporatie zich voor om minimaal 700 woningen van een D-naar een B-label te brengen.

In 2011 wordt de labeling van het gehele bezit van Laurentius afgerond en wordt het eigen duurzaamheidsbeleid opgestart. In 2012 is een reductie van 10% CO₂-uitstoot gerealiseerd (van 20% in 2020), alsmede 10% energiebesparing (van 30% in 2018). Aangekondigd wordt dat het bijgesteld kan worden als de financiële positie van Laurentius daarom vraagt. Gedurende het volgende jaar wordt een totaal van 12,1% CO₂-uitstootreductie gemeld, naast 12,05% energiebesparing.

Gedurende de gehele visitatieperiode is er sprake van een substantiële daling van het aantal D-, E-, en F-labels en evenredige stijging van de C-, B- en A-labels.

Beoordeling

Laurentius drukt de doelstellingen met betrekking tot de kwaliteit van woningen vooral uit in termen van de omvang van onderhoudsbudgetten. Om de continuïteit van de organisatie te herstellen, moet ook op deze post worden bezuinigd, wat ook feitelijk gebeurt in 2013 en 2014. De visitatiecommissie tekent bij dit punt aan dat het bezit van Laurentius vooral van na 1970 is en dat de woningen veelal in goede conditie zijn. De indruk bestaat dat een (tijdelijk) lager onderhoudsbudget zich op de korte termijn niet uit in achterblijvende (bouwtechnische-) kwaliteit.

Rond de dienstverlening aan de klant zijn er uitsluitend eigen doelstellingen die in de visitatieperiode worden gehaald. Dat het interne beleid op dit punt gedurende de visitatieperiode noodgedwongen moet worden bijgesteld wordt in voldoende mate verantwoord.

Het Landelijk Energieconvenant Corporatiesector is als uitgangspunt genomen voor de prestatieafspraken met de gemeente Breda over duurzaamheid en energie. Hieraan wordt door Laurentius grosso modo voldaan.

De prestaties van Laurentius op het gebied van de kwaliteit van woningen en woningbeheer worden gewaardeerd met een 6,7.

2.4.5 (Des)investeringen in vastgoed

5,7

Over nieuwbouw is in de prestatieafspraken met de gemeente Breda voor de periode 2011-2014 bepaald dat de corporaties gezamenlijk 2.956 woningen toevoegen in de periode 2009-2019, voor de jaren van de visitatieperiode als volgt uitgewerkt voor Laurentius:

- 2011: 26 koop-, 171 huurwoningen
- 2012: 44 koop-, 327 huurwoningen
- 2013: 42 koop-, 258 huurwoningen
- 2014 30 koop-, 115 huurwoningen

Het uitgebreide nieuwbouw programma van Laurentius wordt ook vastgelegd in het Ondernemingsplan 2011-2015, dat voorziet in de oplevering 1.900 woningen t/m 2012. In het Plan van aanpak 2012-2021 worden alle nieuwbouwplannen 'on hold' gezet.

Laurentius heeft gerealiseerd en daarna door financiën genoodzaakt moeten overdragen aan Wonen Breburg (tegen marktwaarde, waarbij de onrendabele top dus bij Laurentius bleef):

- Tilburg: Oostertuin (59 appartementen)
- Tilburg: Wijhof (44 grondgebonden woningen en 14 appartementen)
- Breda: Brouwhof (148 woningen)
- Breda BinnenBuiten (50% van de in totaal 271 woningen)

Bij nieuwbouw is het Bouwbesluit de norm als het gaat om (bouwtechnische-) kwaliteit. In het verband van De Alliantie wordt afgesproken om in 2011 gezamenlijk onderzoek te doen naar de mogelijkheden om goedkoper te bouwen.

In de Herijkte Alliantie Breda 2011-2014 is een sloopopgave voor Laurentius opgenomen van 72 in 2011 en 24 in 2012, in beide gevallen ten behoeve van nieuwbouw. De sloopopgave wordt in 2011 gehaald en komt in 2012 te vervallen als de nieuwbouwprojecten van Laurentius worden stopgezet.

In de prestatieafspraken met de gemeente Breda worden de contouren van de herstructurering van Hoge Vucht vastgelegd. Aan uitvoering ervan komt Laurentius in de visitatieperiode niet toe, omdat ook de herstructureringsactiviteiten van de corporatie moeten worden gestaakt. Deze noodgedwongen koerswijziging wordt doorgevoerd in overleg c.q. met medeweten van de gemeente Breda. De visitatiecommissie interpreteert dit als een door beide partijen gewijzigde afspraak en heeft om die reden ervoor gekozen dit punt niet van een cijfermatige beoordeling te voorzien. Dit geldt ook voor het presteren ten aanzien van maatschappelijk vastgoed waarover in de visitatieperiode geen opgaven zijn geformuleerd noch prestaties geleverd.

De verkoopafspraken voor Laurentius, zoals opgenomen in de Herijkte Alliantie Breda 2011-2014 houden in dat te verkopen woningen deels via formules als MGE, Koopgarant en Slimmer kopen van de hand moeten gaan. De totale verkoopvijver van Laurentius wordt vastgesteld op 1.350. Jaarlijks moeten de Bredase corporaties een overzicht opleveren van de verwachte en gerealiseerde aantallen verkochte woningen. In het Ondernemingsplan 2011-2015 neemt Laurentius zich voor om minimaal 120 woningen te verkopen met Slimmer kopen.

In 2011 verkoopt Laurentius 89 in plaats van 60 woningen, en het jaar daarop geen 70, maar 63. In 2013 verkoopt de corporatie 32 woningen in plaats van 50 en in 2014 48 in plaats van 40. Tot en met de eerste helft van 2013 worden de woningen voornamelijk volgens de Slimmer kopen-formule verkocht. Hierna wordt de formule niet meer gebruikt, omdat de terugkoopoptie gelet op de financiële situatie niet meer reëel is.

Beoordeling

In de prestatieafspraken golden forse opgaven voor Laurentius als het gaat om nieuwbouw. Ook de corporatie zelf heeft op dit terrein aanvankelijk hoge ambities, die aan het begin van de visitatieperiode nog kunnen worden waargemaakt, maar die later moeten ingetrokken. Omdat er, in de periode dat daar nog mogelijkheden voor waren, voortvarend met de nieuwbouwplannen is omgegaan en omdat Laurentius het niet na kunnen komen van de afspraken met de gemeente goed verantwoord heeft vindt de visitatiecommissie dat er voor nieuwbouw weliswaar niet voldoende is gepresteerd, maar dat een cijfer lager dan een 5,0 niet gerechtvaardigd is.

De sloopafspraken voor 2011 worden nagekomen en in 2012 gestaakt, omdat ze aan nieuwbouwprojecten zijn gekoppeld die on hold worden gezet. Omdat het merendeel van de te slopen woningen al in het eerste visitatiejaar daadwerkelijk gesloopt worden, oordeelt de commissie dat de prestaties de opgaven in belangrijke mate evenaren, waarmee Laurentius een 6,0 scoort.

Hoewel op jaarbasis niet één keer het beoogde aantal te verkopen woningen wordt gehaald, worden in de vier visitatiejaren in totaal 232 woningen verkocht tegenover de 220 woningen die begroot waren. Het overgrote deel van de verkochte woningen t/m 2013 wordt met de Slimmer kopen-formule verkocht. Hiermee levert de corporatie prestaties die de opgaven in belangrijke mate evenaren en wordt een 6,0 gescoord.

Het samengestelde cijfer voor (des)investeren in vastgoed is een 5,7.

2.4.6 *Kwaliteit van wijken en buurten*

7,0

Met de gemeente Breda en de collega-corporaties aldaar wordt in de Herziene Alliantie 2011-2014 een aantal afspraken gemaakt over leefbaarheid, zij het dat deze niet bijzonder SMART zijn. Er wordt overeen gekomen dat de corporaties bijdragen aan de maatschappelijke participatie van hun huurders door middel van diverse projecten. Er wordt voorzien in het uitvoeren preventieve huisbezoeken, buurtbemiddeling en opbouwwerk, en de corporaties leggen zich vast op het creëren van stageplaatsen. Soms wordt een taak in een wijk of buurt concreet benoemd. Zo spreken partijen af zorg te dragen voor verbetering van de leefbaarheid in delen van de Haagse Beemden aan de hand van het Wijkimpulsplan. Voor de uitvoering hiervan is subsidie van het rijk verkregen. Er worden nadere afspraken gemaakt over buurtbemiddeling, de wijze waarop wordt omgegaan met hennepeteelt en onrechtmatige bewoning blijft van kracht; deze zullen geregeld worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld en/of verlengd.

Laurentius legt zich in het Ondernemingsplan 2011-2015 vast op een beleid dat gericht is op 'schoon, heel, veilig', de ondersteuning van initiatieven van zowel huurders als partners en participatie in stedelijke initiatieven (zoals Teampay en Goed geregeld).

Het Uitvoeringsplan 2014-2015 voorziet in het ontwikkelen en implementeren van beleid voor leefbaarheid en wijkgericht werken, waar mogelijk met ketenpartners en bewoners. Er komt een jaarlijkse schouw en probleemsituaties zullen worden gevolgd om escalatie te voorkomen. Ook voor leefbaarheid geldt dat er na 2012 minder financiële middelen beschikbaar zijn. Het Uitvoeringsplan spreekt in dit verband van een sobere inzet.

Gedurende de gehele visitatieperiode voert Laurentius diverse leefbaarheidsprojecten uit, die allemaal stroken met de prestatieafspraken met de gemeente Breda en het eigen beleid op dit punt. Ze variëren in 2011 van het faciliteren van een buurtfeest in de Wisselaar tot buurtpreventie in samenwerking met gemeente, politie en bewoners. Er worden buurtinitiatieven gesponsord en er vinden voor en door bewoners diverse activiteiten plaats die bijdragen aan een schone, hele en veilige stad.

In 2012 wordt er een continue schouw uitgevoerd door de medewerker handhaving. Buurtpreventie wordt voortgezet en Laurentius realiseert een ontmoetingsruimte in de Wisselaar, genaamd Pluspunt. In Kesteren participeert de corporatie in het project 'Opruimtroepers en 'Poepbusters' en in Oirschot wordt de algemene ruimte van een wooncomplex opgeknapt.

Integrale wijkteams worden geïntroduceerd in 2013 en in dat jaar start ook de deelname aan het MASS-overleg (Maatschappelijk steunsysteem). Knelpunten worden aangepakt, er worden activiteiten georganiseerd met bewoners en kwetsbare groepen mensen worden ondersteund bij onder meer het opruimen van hun tuin.

In 2014 is er voor de wijkconsulenten sprake van een toename in overlastmeldingen, waardoor hun aandacht meer uit moet gaan naar de aanpak van problemen en er minder gelegenheid is om participatie in de wijken te stimuleren. In hetzelfde jaar ondertekent Laurentius het gemeentelijk wijkplan Haagse Beemden.

De overgang naar een sobere inzet wordt gemarkeerd door de daling van leefbaarheidsuitgaven van € 1,6 miljoen in 2011 via ruim € 500.000,- in 2012 naar rond de € 200.000,- in zowel 2013 als 2014.

Beoordeling

Leefbaarheid is een thema dat financieel wel, maar inhoudelijk niet te lijden heeft gehad van de nieuwe koers die de corporatie noodgedwongen heeft moeten inzetten. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de externe afspraken goeddeels zijn nagekomen en dat ook aan het eigen beleid in ruim voldoende mate invulling is gegeven, inclusief de eis dat ook de leefbaarheidsuitgaven in neerwaartse zin moesten worden bijgesteld. Het is in de ogen van de visitatiecommissie opmerkelijk dat ondanks het neerwaarts bijstellen van leefbaarheidsbudgetten de overeengekomen maatschappelijke prestaties op dit punt gehaald zijn; de prestaties van Laurentius op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten zijn gelijk aan de externe opgaven en de commissie heeft er daarom een 7,0 voor toegekend.

2.5 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

2.5.1 Ondernemingsplan 2011-2015

Aan het begin van de huidige visitatieperiode is het Ondernemingsplan 2011-2014 van kracht. De doelstellingen uit het vorige Ondernemingsplan passeren de revue, waarna als missie wordt opgevoerd:

“Laurentius voorziet in betaalbare huisvesting voor alle mensen die hiervan gebruik willen maken. Laurentius is meer dan wonen. Veiligheid en leefbaarheid zijn aan huisvesting gekoppeld. Laurentius is ondernemend van huis uit. Met het oog op de toekomst investeert Laurentius in het bijzonder in de woondienstverlening aan senioren.”

Daarna wordt een schets gegeven van de externe ontwikkelingen en wordt stilgestaan bij de eigen sterke en zwakke kanten. Dit resulteert in de koers, inhoudende dat Laurentius ervoor kiest om “de ingezette expansie te realiseren, aansluitend te consolideren en vervolgens te excelleren met woondienstverlening aan senioren als het speerpunt.”

De koers leidt tot een zestal keuzes:

1. woondienstverlening aan senioren is speerpunt van beleid;
2. de organisatie ontwikkelen van klantvriendelijk naar klantgericht;
3. leefbaar is allereerst 'schoon, heel en veilig';
4. Laurentius gaat investeren in duurzaamheid;
5. anticipeert op de stelselwijziging en;
6. treft maatregelen tegen de effecten van de crisis.

Als gevolg van de ontstane financiële situatie was dit ondernemingsplan feitelijk maar één jaar van kracht. In 2012 is het herstelplan opgesteld. Dit resulteert eind 2012 in het Plan van Aanpak Laurentius.

2.5.2 Plan van aanpak Laurentius (2013)

Op basis van een grondige financiële analyse en onder regie van externe toezichthouders wordt het plan van aanpak opgesteld. Hierin maakt Laurentius keuzes voor de toekomst, primair gericht op het op orde krijgen van de financiële situatie. Uitgangspunt is de corporatie als zelfstandige entiteit, met tijdelijke steun om weer op krachten te komen.

De belangrijkste strategische keuzes die worden gemaakt zijn de volgende:

- De groeiambitie gaat overboord, wat wil zeggen dat de ontwikkeling van nieuwbouw voor langere tijd 'on hold' wordt gezet en het bestaand bezit buiten de directe omgeving van Breda wordt afgestoten, als het geen meerwaarde heeft;
- De interne organisatie wordt kwalitatief versterkt;
- Woondiensten aan senioren blijft speerpunt van beleid;
- Overgang van klantvriendelijk naar klantgericht blijft ook;
- Leefbaarheid wordt meer dan 'schoon, heel en veilig';
- Duurzaamheid wordt uitgewerkt.

De visitatiecommissie leest het 'versterken' van de organisatie als een kwalitatieve en niet zozeer een kwantitatieve doelstelling. Met name de kwaliteit van de financiële analyses en rapportages moet sterk verbeteren. De commissie ziet Laurentius hier stappen in zetten door het vervangen van medewerkers op sleutelposities in dit verband.

2.5.3 Uitvoeringsplan 2014-2015: Klant en Continuïteit

In het uitvoeringsplan is gekozen voor een missie die aansluit op de eerder geformuleerde lijn :

"Het bieden van goede en betaalbare huisvesting aan mensen van jong tot zeer oud, vooral aan mensen met een smalle beurs en aan mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben."

Als visie formuleert Laurentius dat het "bij de economische en politieke ontwikkelingen, maar zeker ook bij de actuele financiële situatie, past dat Laurentius zich wil ontwikkelen tot een gezonde en excellente beheerorganisatie". Leidend is dat Laurentius binnen de grenzen van haar financiële mogelijkheden stuurt op tevredenheid van haar klanten, zowel individueel als collectief. Laurentius erkent dat, gegeven het recente verleden, de balans tussen klant en continuïteit niet direct gevonden zal zijn.

Uitgaande van de kernwaarden integer, klantgericht, zakelijk en eigen verantwoordelijkheid en samenwerking, wordt een uitvoeringsplan opgesteld dat moet leiden tot tevreden klanten, een gezonde positie, een lerende organisatie, verdergaande samenwerking en een evenwichtige vastgoedsturing.

2.6 Ambities in relatie tot de opgaven



De ambities die de corporatie heeft neergelegd in het Ondernemingsplan 2011-2014 sluiten goed aan bij de externe opgaven in het werkgebied, zoals die zijn beschreven in de Herijkte Alliantie Breda 2011-2014, bijvoorbeeld als het gaat om het huisvesten van primaire en bijzondere doelgroepen, duurzaamheid en energie en nieuwbouw. Dat de ambities in de eerste periode met name in financieel opzicht van onvoldoende realiteitszin getuigden is door anderen en op andere plekken al afdoende beschreven en beoordeeld.

De wijze waarop de organisatie heeft gepoogd de draad weer op te pakken na haar val in 2012, is lovenswaardig. Dat Laurentius, na overleg met zowel medewerkers als belanghebbenden, aangepaste plannen heeft gepresenteerd, die een grondige breuk met het verleden betekenen, vindt de visitatiecommissie verstandig en moedig.

Beoordeling

De drastische neerwaartse bijstelling van de plannen heeft geresulteerd in ambities die, gezien in het licht van de opgaven, strikt genomen niet overal even passend zijn. Maar ze worden wel voldoende verantwoord en sluiten aan bij de eigen mogelijkheden die Laurentius op dit moment heeft. De commissie acht het daarom gerechtvaardigd voor de ambities toch een 6,0 te geven, in de hoop en de verwachting dat dit cijfer in een volgende visitatieperiode hoger zal zijn.

2.7 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld	Cijfer	Weging		Eindcijfer
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,5	6,6	75%	6,4
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,7			
(Des)investeren in vastgoed	5,7			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>				
	6	25%		

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Laurentius, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie. In bijlage 2 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

3.3 Beeld op hoofdlijnen

De afgelopen, bewogen jaren voor Laurentius moeten worden meegenomen in het oordeel van de belanghebbenden. Dit is ook door de belanghebbenden nadrukkelijk aangegeven. Voorheen was Laurentius een corporatie waar de huurders trots op waren. Door de financiële situatie is de indruk van de huurders dat er weinig tot niets meer kan. Hoewel Laurentius zich presenteert als sociaal, dwingen de financiën vaak anders.

Dit beeld wordt door gemeenten en overige belanghebbenden onderschreven. De afgelopen jaren hebben sinds 2012 in het teken gestaan van herpakken, grip krijgen en waren vooral naar binnen gericht. Partijen hebben Laurentius gemist als echte partner.

Wel is ook nadrukkelijk naar voren gekomen dat de stijgende lijn is ingezet en dat er waardering is voor de inzet waarmee de organisatie de weg naar boven bewandelt.

In dit hoofdstuk wordt verschillende keren een cijfer gegeven. Dit is een gemiddelde van de tijdslijn waarin belanghebbenden tevreden waren, vervolgens de lastige jaren meemaakten en nu een positieve lijn zien.

Belanghebbende typeren Laurentius als ondernemend en welwillend, maar zakelijk en met beperkte mogelijkheden sinds 2012.

Figuur 3.1 Laurentius in kernwoorden



3.4 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van Laurentius op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

3.4.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Binnen elk van de drie groepen belanghebbenden weegt iedere belanghebbende even zwaar in het gemiddelde. Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	5,7	6,8	5,0	5,8
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	4,3	6,0	6,0	5,4
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	5,8	7,5	7,3	6,9
(Des)investeren in vastgoed	5,0	2,0	5,3	4,1
Kwaliteit van wijken en buurten	5,0	7,0	6,1	6,0
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	5,1	8,0	6,7	6,6
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	6,2	9,0	5,4	6,8
Gemiddeld	6,2			

Huisvesten van de primaire doelgroep

5,8

Belanghebbenden hebben de prestaties van Laurentius ten aanzien van de primaire doelgroep met een 5,8 beoordeeld. De gemeentes hebben een hoger cijfer gegeven dan de huurders en overige belanghebbenden. Zowel de huurders als de overige belanghebbenden geven aan dat er te weinig goedkope woningen zijn. Laurentius bedient daardoor vooral de huishoudens met een hoger inkomen die nog in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. De gemeentes onderschrijven dit en noemen aspecten als de wachtlijst, de relatief dure voorraad en de opgave om de goedkope voorraad aan te vullen. De gemeentes drukken zich wel positiever uit in cijfers.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

5,4

Het huisvesten van de bijzondere doelgroepen is met een 5,4 beoordeeld. De huurders hebben dit onderdeel met een 4,3 beoordeeld omdat ze aangeven dat Laurentius te weinig doet. De overige belanghebbenden waarderen dit onderdeel met een 6. Laurentius heeft de afgelopen jaren het noodzakelijke gedaan, maar blinkt niet uit op dit vlak. Naar de toekomst toe uiten de overige belanghebbenden hun zorgen omtrent de veranderingen in de zorg en het effect op de manier van huisvesten. Een voorbeeld is de extramuralisering. Hier wordt meer een rol als partner verwacht van Laurentius. De gemeenten onderschrijven het beeld van de overige belanghebbenden dat er nu voldoende voorraad beschikbaar is voor de bijzondere doelgroepen. De indruk bestaat soms dat Laurentius op dit vlak meer financieel dan maatschappelijk gedreven is.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,9

De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer is van de vijf prestatievelden het beste beoordeeld door belanghebbenden. Binnen dit prestatievelde noemen de gemeente en overige belanghebbenden de kwaliteit van de woningen goed, soms te goed. De snelheid waarmee vragen opgepakt worden kan beter, maar per saldo wordt de kwaliteit van de dienstverlening als voldoende beoordeeld. De huurders beoordelen de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer over het algemeen eveneens als voldoende tot goed. Een enkele huurder is zeer ontevreden omdat er aan de binnenkant te weinig onderhoud plaatsvindt. Dit drukt het oordeel van de huurders.

(Des)investeren in vastgoed

4,1

Er is de afgelopen jaren tot 2012 naar verhouding veel nieuwbouw gerealiseerd. Dit is volgens de huurders ten koste gegaan van renovaties en groot onderhoud. De gemeenten zijn negatief over dit onderdeel. Te veel focus op de vrije markt in plaats van op de kerntaak is een reden. Onder de overige belanghebbenden bestaat een wisselend beeld. De meer sociale welzijnspartijen geven aan dat Laurentius meer een volkshuisvester moet zijn en zich binnen dit thema op goedkope huisvesting moet richten. Marktpartijen oordelen positiever dit onderdeel, maar dit komt door het goede resultaat van specifieke projecten. Ook stellen marktpartijen vraagtekens bij de koers uit het verleden. Of deze past bij een volkshuisvester en bij de 'roots' in Breda.

Kwaliteit van wijken en buurten

6,0

De gemeenten geven aan dat er in de afgelopen jaren geïnvesteerd is in de kwaliteit van wijken en buurten. Dit is wel teruggeschoefd. Dit beeld wordt bevestigd door overige belanghebbenden, die aangeven dat de wijken en buurten er goed bij liggen, maar dat er tegelijk wel een zorg is naar de toekomst toe, gelet op de veranderende rol van woningcorporaties ten aanzien van het thema leefbaarheid. De huurders beoordelen dit onderdeel als onvoldoende. Laurentius legt veel verantwoordelijkheid bij bewoners. De ontwikkelingen bij

Laurentius de afgelopen jaren klinken ook door in het oordeel. De huurders geven aan dat de inspanningen van Laurentius in het verleden goed waren, daarna minder en nu is de stijgende lijn weer ingezet. Ook zijn thema's als parkeerproblematiek en gewenste camerabewaking naar voren gebracht in de bijeenkomst met huurders. Hun oordeel is dan ook ingegeven vanuit de meerdere, hiervoor genoemde, invalshoeken.

3.4.2 Relatie en communicatie

6,6 Voor wat betreft de relatie en communicatie bestaat een wisselend beeld tussen huurders enerzijds en gemeenten en overige belanghebbenden anderzijds. De huurders zijn ontevreden over de communicatie. De huurders zijn van mening dat besluitvorming over te veel schijven moet. Ze geven te kennen veel informatie te krijgen, maar dat er vaak geen reactie komt op input of vragen vanuit huurders. De gemeenten onderschrijven de goede wil en benoemen Laurentius als open en communicatief en herkennen dit beeld voor alle lagen. Bij één gemeente wordt aangegeven dat er de afgelopen jaren zeer weinig contact is geweest. De overige belanghebbenden benoemen de externe oriëntatie en het ondernemende DNA van Laurentius in het verleden, maar geven tegelijk aan dat Laurentius de afgelopen jaren intern gericht is geweest en vooral weer moet aanhaken als partner. Het contact is de afgelopen jaren vooral professioneel en zakelijk geweest.

3.4.3 Invloed op beleid

6,8 Huurders geven aan dat het beleid wordt uitgedragen, maar dat er in de praktijk weinig invloed is. Ook loopt Laurentius volgens de huurders achter met het opstellen van diverse beleidsdocumenten, al is er wel begonnen met een inhaalslag. Bij de gemeenten bestaat een wisselend beeld over de invloed op het beleid. Waar de ene gemeente zeer positief is en Laurentius constructief noemt, geeft de andere gemeente aan dat van inzicht in en invloed op beleid geen sprake is. Ook overige belanghebbenden hebben geen helder beeld van het beleid. De behoefte bestaat om voor de overige belanghebbenden relevante terreinen zicht te hebben op de koers van Laurentius. De overige belanghebbenden zien Laurentius na de afgelopen, intern gerichte jaren, graag weer als volwaardig partner.

3.5 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van Laurentius en om de corporatie een boodschap mee te geven.

- Werk aan de communicatie, service en klantgerichtheid
- Werk meer samen met huurders
- Breng zo snel mogelijk de financiën op orde
- Investeer weer zodra je daartoe in staat bent en communiceer daar helder over
- Wees proactief
- Maak gebruik van de kennis van belanghebbenden, bijvoorbeeld als het om de consequenties van veranderingen in wonen versus zorg gaat
- Kom eens langs
- Laat weten waar je staat
- Wees een partner
- Blijf bij de basis
- Denk om je reputatie

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- financiële continuïteit;
- doelmatigheid;
- vermogensinzet.

In dit hoofdstuk wordt de periode 2010 tot en met 2014 beschouwd. Zoals in de inleiding al is vermeld wordt hiermee op dit voor Laurentius cruciale onderdeel aangesloten op de vorige visitatieperiode waarin wordt teruggeblikt op de jaren tot en met 2009.

4.2 Achtergrond

In 2012 stond Laurentius op de rand van een faillissement. Dit leidde tot een onder verscherpt toezichtstelling vanaf januari 2012 tot op heden. Om het hoofdstuk Presteren naar Vermogen, waarin de visitatie terugkijkt op de afgelopen vier jaar, goed te kunnen duiden is enige achtergrond nodig. Het jaarverslag van 2012 geeft hier een handzaam overzicht voor:

Laurentius stond bekend als een financieel gezonde en degelijke organisatie. Dat de corporatie in de problemen raakte, was voor velen een verrassing. De opmaat naar deze problemen is zowel door de toenmalige directie, het MT als de RvC niet herkend of zelfs erkend.

Laurentius heeft een aantal jaren geleden besloten haar vermogensovermaat in te zetten hetgeen tot een forse expansiestrategie heeft geleid. Duidelijk is dat hierbij (te grote) risico's zijn genomen en onvoldoende rekening is gehouden met de volkshuisvestelijke doelstelling, de belangen en de continuïteit van de woningbouwvereniging.

Vanaf 2009 kwam Laurentius niet meer in aanmerking voor de zogenaamde generieke borging van het WSW omdat het niet aan de gestelde normen voldeed. Financiering met borging kon dus alleen plaatsvinden op basis van maatwerk. Daarnaast bleek het continuïteitsoordeel van het CFV niet langer de A1-status te geven maar een A2-status en in 2011 zelfs een B2-status. Een teken dat de sectorinstituten van mening waren dat de organisatie grote risico's liep.

In 2012 is de vereniging onder verscherpt toezicht gesteld en moest voor 1 maart 2012 een herstel- c.q. financieringsplan gemaakt worden. Dit plan kwam moeizaam tot stand. Uiteindelijk heeft de minister van BZK, omdat er onvoldoende vertrouwen bestond in de toenmalige RvC en het toenmalige bestuur van de woningbouwvereniging, op 26 april 2012 besloten een extern toezichthouder aan te stellen.

In juli 2012 heeft de ledenraad het vertrouwen in de toenmalige RvC opgezegd en heeft de voltallige RvC ervoor gekozen om hun functie neer te leggen.

Bovenstaande tekst weerspiegelt de onderdelen "financiële continuïteit" en "doelmatigheid", daar waar Laurentius niet aan de normen van de externe toezichthouders voldoet en/of waar financiële kengetallen afwijken ten opzichte van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.

De toezichtbrief 2014 van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) geeft een goed inzicht in de stand van zaken van het herstel. De visitatiecommissie maakt hieruit op dat belangrijke

herstelmaatregelen reeds zijn getroffen, maar ook dat er nog een weg te gaan is. Waar normaliter volstaan wordt met het benoemen van de belangrijkste zaken uit de toezichtsbrief, acht de visitatiecommissie het passend uitvoeriger stil te staan bij de inhoud van de toezichtsbrief, om de lezer mee te nemen in de stappen die Laurentius voorwaarts maakt richting een herstel.

Via het periodieke overleg op basis van de actualisatie implementatie Plan van Aanpak Laurentius, het Uitvoeringsplan 2014-2015, de goedgekeurde begroting 2014 (incl. MJP 2014-2018) en overige specifieke informatie monitort CFV de voortgang op de geformuleerde herstelmaatregelen van Laurentius. De herstelmaatregelen zijn:

Aantrekken van commerciële financiering niet-Daeb-portefeuille om overborging te verkleinen

Met behulp van een door WSW verstrekt tijdelijk overbruggingskrediet van €100 miljoen eind 2012 is Laurentius in de gelegenheid gesteld om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen en daarmee zelfstandig te kunnen blijven voortbestaan.

Door het aantrekken van de commerciële financiering, verkoop van vastgoed en toepassing van het eigenmiddelenbeleid van WSW is in 2014, weliswaar later dan gepland, een belangrijke herstelmaatregel voltooid. Daarmee is tevens het continuïteitsrisico fors afgenomen. Ten opzichte van het plan van aanpak blijkt dat er minder commerciële financiering nodig is om de overborging terug te brengen, hetgeen een positief effect heeft op de rentelasten.

Herstructurering van de lening portefeuille en verkleinen van de totale schuldpositie

Door verkoop van de vastgoedportefeuille Oirschot, de verkoop van 4 projecten aan WonenBreborg, reguliere verkopen en overschotten uit de lopende exploitatie is de nominale omvang van de lening portefeuille afgenomen. De schuldpositie per verhuureenheid ultimo 2013 is echter niet verminderd maar toegenomen tot ruim boven de door Laurentius zelf vastgestelde norm. Volgens Laurentius wordt de norm over enkele jaren wel gehaald.

Het aantrekken van commerciële financiering en terugdringen van overborging heeft de tweede periode binnen Laurentius prioriteit gekregen, waardoor het verbeteren van de schuldpositie en het zoeken naar oplossingen voor de hoge aflossingsverplichtingen onvoldoende is gerealiseerd. In het kader van de financiële begroting 2015 en op basis van het calculatiestatuuut zal Laurentius het terugbrengen van de nominale schuld nader concretiseren.

Herijken van het Strategisch Voorraadbeleid (SVB)

Vastgoedsturing is een belangrijk aandachtsterrein voor Laurentius. De oplevering van het SVB is vertraagd aangezien een nog uit te voeren objectieve conditiemeting van het bezit (uitgevoerd in 2014) daarvoor noodzakelijk was. Laurentius levert eind 2014 het SVB in samenhang met de Meerjaren Begroting (MJB) en financiële begroting 2015 op. De visitatiecommissie stelt vast dat Laurentius op 30 december 2014 haar nieuwe vastgoedbeleid heeft vastgesteld.

Implementeren van het risicomanagement

Uit het Uitvoeringsplan 2014-2015, de accountantsrapportage en de ervaringen die CFV heeft opgedaan rondom de afwikkeling van de verkooptransactie Oirschot, blijkt dat Laurentius weliswaar meer grip heeft gekregen op de financiële situatie maar nog niet voldoende in control is. De interne beheersing dient het komende jaar verder aangescherpt te worden en de betrouwbaarheid van de data en rapportages verder verhoogd. CFV dringt erop aan dat het bestuur komend jaar de nadruk legt op het verder in control brengen van de organisatie.

Realiseren van desinvesteringen

De opbrengsten uit desinvesteringen zijn benodigd voor de verdere afbouw van de leningenportefeuille en verbetering van de liquiditeitspositie. In 2013 zijn vier projecten afgestoten aan collega corporatie WonenBreborg, bezit van voormalig woningbedrijf Oirschot alsmede personeel overgegaan naar de Eindhovense corporatie Wooninc. en 32 woningen verkocht aan particulieren.

Medio 2013 heeft Laurentius besloten om het concept Slimmer Kopen, een vorm van verkoop onder voorwaarden, niet langer te benutten. Mede daardoor is het begrote aantal in 2013 van vijftig te verkopen woningen niet gehaald. Inmiddels is er een vervangende verkoopstrategie ontwikkeld en geïmplementeerd en heeft de verkoop intern meer aandacht gekregen. CFV is positief over de uitvoering van deze herstelmaatregel en benadrukt dat het voorzetten van het desinvesteringsbeleid uitermate van belang is voor de financiële positie en het terugbrengen van de schuldenlast op het door Laurentius gewenste niveau.

4.3 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Laurentius en de wijze waarop dit is gewaarborgd.

4

Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Laurentius voldoet niet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Hierdoor is het ijkpunt voor een 6 niet behaald. Meerdere criteria die op basis van de visitatiemethodiek aanleiding kunnen zijn voor minpunten zijn bij Laurentius aan de orde. Daar staat tegenover dat er op alle onderdelen, inclusief de financiële kengetallen, verbetering zichtbaar is gedurende de visitatieperiode. De visitatiecommissie meent dit onderdeel dan ook te moeten beoordelen met een 4. De visitatiecommissie heeft er, gezien de stijgende lijn die is ingezet, vertrouwen in dat in de volgende maatschappelijke visitatie de vruchten geplukt kunnen worden van de genomen maatregelen.

4.3.1 *Vermogenspositie*

In onderstaande tabel worden de financiële ratio's van Laurentius weergegeven met de minimale norm die Laurentius voor de betreffende ratio's hanteert. In het vervolg van deze paragraaf wordt verder op de ratio's ingegaan, evenals de oordeelsbrieven van het CFV.

Hoewel de visitatie 4 jaar terugkijkt (en hier haar cijfermatige oordeel op baseert volgens de visitatie methodiek) is het, gezien de context, des te belangrijker ook de prognoses voor de komende jaren te beschrijven om zo inzicht te bieden of er herstel voorzien is.

	Norm	Prognose komende 5 jr	2014	2013	2012	2011	2010
Solvabiliteit¹	variabel ² (ca. 20%)	23%	17,3%	14,3%	14,4%	15,8%	31,7% ³
ICR	> 1,4	1,5	1,15 ⁴				1,7 ⁵
rentedekkingsgraad ⁶			-	1,12	-	1,58	1,7
DSRC	> 1,0	0,9	0,9				-
Loan to Value	< 75%	76%	82,7%	88,4%	83,3%	89,5%	65,7%

Laurentius voldoet op geen van de ratio's aan de normen. In de prognose voor de komende vijf jaar is wel verbetering zichtbaar. Laurentius voldoet dan aan de norm voor solvabiliteit en aan de ICR. De DSCR en Loan to Value voldoen dan nog niet aan de norm.

Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2012-2016, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie.

In de toezichtbrief 2014 is zoals al eerder aangehaald aangegeven dat het CFV Laurentius sinds januari 2012 onder verscherpt toezicht heeft gesteld. Dit houdt aan tot op heden.

In 2012 heeft het CFV Laurentius over het boekjaar 2011 een continuïteitsoordeel B2 gegeven. Dit wil zeggen dat de voorgenomen activiteiten de financiële positie op korte termijn (de eerste drie prognosejaren) in gevaar brengen. In de laatste jaren wordt de balans tussen activiteiten en vermogenspositie niet hervonden. In 2011 is (over 2010) een A2 oordeel gegeven. Dit wil zeggen dat de voorgenomen activiteiten in de eerste drie prognosejaren als passend bij de vermogenspositie wordt beoordeeld, maar dat in de laatste twee jaar de financiële positie in gevaar kan komen. In 2012 is geen solvabiliteitsoordeel over 2011 afgegeven. In 2011 was het oordeel over 2010 positief.

Solvabiliteit

De solvabiliteit in het jaarverslagen over 2010 en 2011 bedroeg 31,7% respectievelijk 21,9% waarmee Laurentius voldeed aan de norm van minimaal 20%. In het jaarverslag 2012 is de solvabiliteit over 2011 naar beneden bijgesteld naar 15,8% waarmee het kengetal onder de norm daalt. In het jaarverslag 2012 schrijft Laurentius hier het volgende over: "Sinds 2010 waarderen we ons bezit op basis van bedrijfswaarde. Vanaf 2012 waardeert Laurentius haar commercieel bezit op marktwaarde. Twee belangrijke kengetallen zijn de solvabiliteit en het percentage 'loan to value". De solvabiliteit is verder gedaald tot 14,3% in 2013 waarna een positieve lijn is ingezet. In de prognose voor de komende 5 jaar (anno 2014) is opgenomen dat de solvabiliteit stijgt naar 23%.

¹ De solvabiliteit en Loan to Value zijn afkomstig uit de jaarverslagen

² Het CFV hanteert een variabele ondergrens afhankelijk van ingeschatte risicoprofiel

³ Bron: Jaarverslag 2010

⁴ In de jaarrekening 2014 zijn de gemiddelden over de afgelopen 3 jaar weergegeven volgens CFV. Er is geen CIP 2013 opgesteld. Dit geldt voor zowel ICR als DSCR.

⁵ Rentedekkingsgraad; bron: Corporatie in Perspectief 2011 over boekjaar 2010

⁶ Bron: Corporatie in Perspectief, diverse edities

Interest Coverage Ratio

De ICR wordt als gemiddelde over de drie achterliggende jaren weergegeven in de jaarrekening 2014. Hieruit blijkt dat dit kengetal vanaf 2011 onder de daarvoor gestelde norm ligt. In 2010 was getuige Corporatie in Perspectief nog sprake van een rentedekkingsgraad van 1,7, waarmee Laurentius enkele tienden onder het niveau van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde presteerde. Er is geen CIP 2013 (over 2012) opgesteld, waardoor een onvolledig beeld bestaat over het verloop van de ICR. De visitatiecommissie stelt vast dat de ICR over de periode 2011 tot en met 2014 op gemiddeld 1,15 lag, lager dan de minimale norm van 1,4. De prognose over de komende vijf jaar laat een stijging naar 1,5 zien.

Loan to value

De loan to value in de jaarverslagen over 2010 en 2011 was respectievelijk 65,7% en 76,8%. In het jaarverslag 2012 is de LTV van 2011 naar boven bijgesteld tot 89,5%. Deze bijstelling wordt in de jaarverslagen niet nader toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat de loan to value ten gevolge van de op expansie en projectontwikkeling gerichte strategie over de jaren 2011 tot en met 2014 hoger is dan de norm op dit punt.

Debt Service Coverage Ratio

Laurentius rapporteert niet over de DSCR in de jaarverslagen. In de jaarrekening 2014 wordt melding gemaakt van de DSCR als gemiddelde over de periode 2011 tot en met 2014. Met een cijfer van 0,9 over de periode lag dit kengetal onder de minimale norm van 1,0. De prognose over de komende 5 jaar laat eveneens een waarde van 0,9 zien. Zoals al eerder vermeld is geen Corporatie in Perspectief 2013 (over 2012) opgesteld, waardoor een onvolledig beeld bestaat over het verloop van de DSCR.

Beoordeling

Laurentius voldoet niet aan de (hierboven behandelde) externe en algemene eisen van toezicht voor vermogen en kasstromen. Hiermee heeft Laurentius niet voldaan aan het ijkpunt voor een 6. Een lagere beoordeling hangt af van:

- Het niet voldoen aan een of meerdere toezichteisen.
- Het ontbreken van een eigen beleid / visie op een of meerdere kengetallen en de vermogenspositie.
- Het ontbreken van relaties met de eigen mogelijkheden of opgaven in het werkgebied.
- Het passief hanteren van de kengetallen of vermogensbeleid.

Het niet voldoen aan een of meerdere toezichteisen

Laurentius voldoet aan geen van de eisen van de externe toezichthouders. Wel is richting de toekomst verbetering zichtbaar.

Het ontbreken van een eigen beleid / visie op een of meerdere kengetallen en de vermogenspositie

In de periode 2011 t/m 2013 waren de ICR en DSCR niet opgenomen in beleid en (meerjaren)begrotingen. Vanaf 2014 is dit wel het geval.

Het ontbreken van relaties met de eigen mogelijkheden of opgaven in het werkgebied

Het strategisch voorraadbeleid is een cruciale schakel tussen het ondernemingsplan / opgaven en de financiële vertaling in de (meerjaren) begrotingen. Hiermee is een actueel strategisch voorraadbeleid ook noodzakelijk om aan een gefundeerd oordeel op de voortgang ten aanzien van de externe eisen van de toezichthouders te voldoen. Een van de herstelmaatregelen betreft het herijken van het Strategisch voorraadbeleid (toezichtbrief 2014) voor eind 2014. In het uitvoeringsplan 2014- 2015 is het volgende opgenomen met betrekking tot de relatie tussen de financiële mogelijkheden en de opgaven in het werkgebied:

De ad interim directie is begrijpelijkerwijs gestart met uitwerken van financieel beleid en het (complexgewijze) verkoopbeleid. Nu vragen ook andere beleidsgebieden om uitwerking. Daarbij gaat het in belangrijke mate om de beleidsvelden die samenhangen met vastgoedsturing: het verhuur- en huurprijnsbeleid (voor zowel sociale huur, dure huur als bedrijfsnonroerend goed), het onderhouds- en investeringsbeleid (mede gebaseerd op een conditiemeting van het vastgoedbezit en resulterend in een nieuw opgezette meerjaren onderhouds-begroting), het beleid op gebied van duurzaamheid en dan met name energiemaatregelen. De onderlinge samenhang van deze beleidsvelden moet tot uitdrukking komen in het strategisch voorraadbeleid.

Op 30 december 2014 is het vastgoedbeleid opnieuw vastgesteld, waarmee invulling is gegeven aan deze belangrijke schakel.

Gedurende de visitatieperiode heeft Laurentius, door het ontbreken van een actueel strategisch voorraadbeleid en ook bijvoorbeeld onderhoudsbeleid, niet over de hele periode het volle zicht op de relatie tussen de financiële mogelijkheden en de opgaven in het werkgebied.

Vanaf 2014 zijn de ICR en DSCR, naast de solvabiliteit en loan to value, ook onderdeel van de financiële sturing van Laurentius. In het jaarverslag van 2014 wordt nog alleen ingegaan op het gemiddelde van de kengetallen over de afgelopen 3 jaar, waardoor een goed beeld ontbreekt.

4.4 Doelmatigheid

5

Onder het prestatieveld doelmatigheid valt de mate waarin de corporatie in vergelijking met andere corporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering aan de dag legt en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. Laurentius voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie realiseert zich daarbij dat reorganisatiekosten in dit verband een rol spelen, dat de reorganisatieplannen zijn doorgevoerd en reeds in 2014 aantoonbaar hebben geleid tot een daling van de bedrijfslasten. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 5.

Hieronder worden in tabel 3.1 de CiP-gegevens weergegeven.

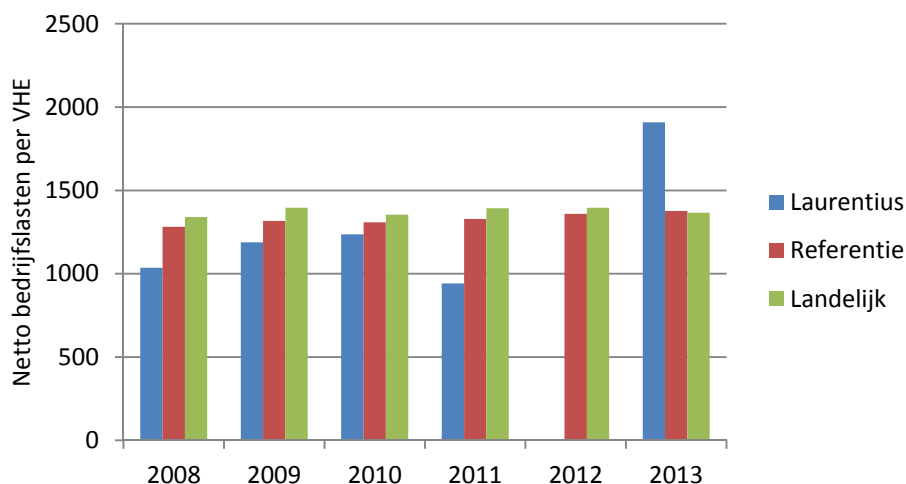
Tabel 4.1 Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2011-2013

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2011-2013 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.909	1.377	1.366	99,7	6,8	16,2
Personeelskosten / fte	89.377	71.600	72.305			
Aantal vhe / fte	158	97	97			
Personeelskosten / vhe	566	738	745			

Bron: CiP (2014), Laurentius, Corporatie Benchmark Centrum.

Laurentius heeft in 2013 fors hogere bedrijfslasten dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Ook is de toename van de bedrijfslasten in 2011 – 2013 hoog, met bijna 100%. Om dit beter te kunnen duiden is de ontwikkeling van de netto bedrijfslasten in onderstaande grafiek weergegeven:

Netto bedrijfslasten



Door het ontbreken van gegevens van Laurentius over 2012 is het weergeven van de volledige trendlijn niet mogelijk. Wel is zichtbaar dat, waar Laurentius van 2008 t/m 2011 juist lagere bedrijfslasten had dan de referentiegroep en het landelijke gemiddelde, in 2013 een grote stijging heeft plaatsgevonden.

Laurentius heeft de op een na hoogste bedrijfslasten in haar grootteklasse in de Aedes benchmark. De verklaring voor de hoge kosten in 2013 is (Presentatie Benchmark 2013 Aedes):

- inleenkosten (interim personeel);
- reorganisatie;
- bijzondere forensische en juridische kosten.

Hoewel Laurentius in de Aedes benchmark 2015 (over het jaar 2014) met een 'C' classificatie nog tot de zogenaamde staartgroep behoort is ten opzicht van een jaar daarvoor een forse daling van de bedrijfslasten zichtbaar. Na een reductie van € 467 bedragen de geharmoniseerde beïnvloedbare bedrijfslasten per gewogen verhuureenheid € 1.117. In een jaar waarin nog sprake was van bijzondere juridische kosten ziet de visitatiecommissie hierin een substantiële kostenreductie terug.

Het eigen beleid ten aanzien van efficiëntie behoort tot de kern van het plan van aanpak. De bijstelling van de ambities van Laurentius naar een nieuwe koers heeft behoorlijke consequenties voor de organisatie. Voor de noodzakelijke reorganisatie is een organisatieplan gemaakt. Dit is ter advisering aan de ondernemingsraad (OR) aangeboden. Op basis hiervan heeft Laurentius sinds 1 juli 2013 een volledig vernieuwde organisatiestructuur met een sterk afgeslankte bezetting. Eind 2013 telde Laurentius 65 medewerkers. Eind 2012 waren dit 85 medewerkers. Eind 2014 had Laurentius 64 medewerkers. Dit is terug te zien in de winst- en verliesrekening. In 2011 en 2012 is 3,9 mln. euro uitgegeven aan lonen en salarissen, in 2013 is er 3,7 mln. euro en in 2014 is dit gedaald naar 2,9 mln. euro.

4.5 Vermogensinzet

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Laurentius de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

5

Onder het prestatieveld vermogensinzet valt de mate waarin de corporatie haar vermogen verantwoord inzet voor de maatschappelijke prestaties. De visitatiecommissie constateert dat niet wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie stelt vast dat het strategisch vastgoedbeleid en onderhoudsbeleid, centrale thema's als het gaat om de vermogensinzet, in de eerste jaren van de visitatie niet adequaat is gebleken. De dominante factor in de visitatieperiode is de situatie vanaf 2012 waarin het onderdeel vermogensinzet in het teken staat van overleven en financieel herstel. Laurentius staat onder verscherpt toezicht en er is sprake van regelmatig geëvalueerde herstelmaatregelen. Laurentius staat juist in het teken van het genereren van middelen (door onder andere desinvesteren) om de financiële positie te verbeteren en heeft, gezien de financiële situatie en het verscherpt toezicht, beperkt speelruimte. De maatschappelijke component van de vermogensinzet is ondergeschikt aan de financiële continuïteit. De vermogensinzet als zodanig en de wijze van rapporteren daarover staat volledig in het teken van het 'terug in control' komen. Laurentius boekt aantoonbaar vooruitgang op dit punt, dit echter zonder de maatschappelijke prestaties te veronachtzamen. Dit is voor de visitatiecommissie aanleiding om voor dit onderdeel niet lager dan met een 5 te beoordelen.

4.6 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Laurentius resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.2 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	4	30%	4,7
Doelmatigheid	5	30%	
Vermogensinzet	5	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Laurentius omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen. Laurentius is een vereniging waarvan huurders lid kunnen worden. De ledenraad, gekozen door de leden, is het hoogste orgaan binnen Laurentius. Op basis van dit feit is in het kader van deze maatschappelijke visitatie gesproken met de ledenraad.

In paragraaf 5.2 komt de governance over 2010, het 'brugjaar' tussen de vorige en de huidige visitatie aan bod. In de paragrafen daarna volgt een meer uitgebreide beschouwing over de periode 2011 tot en met 2014.

5.2 Governance in 2010

[De toenmalige visitatiecommissie stelde vast dat de prestaties van Laurentius als het gaat om governance op orde leken te zijn. Geen van de geraadpleegde bronnen, waaronder het jaarverslag over 2010, leken voeding te geven aan een andere conclusie.](#)

In de inleiding op dit rapport is aangegeven dat voor wat betreft het onderdeel governance ook het jaar 2010 wordt beschouwd. Zo doende wordt op dit voor Laurentius belangrijke onderdeel aangesloten op de vorige visitatie die de periode tot en met 2009 beschouwde.

Het jaarverslag over 2010 kan niet worden gelezen als een voorbode op de problemen die zich in latere jaren manifesteren op het terrein van governance. De corporatie en haar Raad van Commissarissen stellen dat 'good governance en integriteit' bij Laurentius hoog in het vaandel staan. Hier wordt invulling aan gegeven door aan te sluiten op de Aedes- en Governancecode waarop de statuten en beleidsinstrumenten zijn aangepast. De corporatie claimt dat er sprake is van effectief toezicht en een transparante organisatie. Laurentius geeft aan zich op deze punten te verantwoorden, onder meer door het remuneratierapport en het jaarverslag. Zo wordt gerapporteerd over de hoogte van de salarissen van de directie in relatie tot de dan geldende normen; de RvC omschrijft de beloning van de bestuurder als marktconform.

De corporatie maakte naar eigen zeggen gebruik van een mandaterings- en procuratieregeling waarin de bevoegdheden van de directeur-bestuurder en de tekenbevoegdheid van overige medewerkers is geregeld.

Het jaarverslag ademt een sfeer van adequaat intern toezicht. Laurentius toont zich bewust van de (toen geldende) maximale zittingstermijnen, werft publiekelijk en via een profielschets nieuwe leden. De Raad geeft aan actief bezig te zijn met de voor haar functioneren benodigde competenties en met deskundigheidsbevordering door het bezoeken van congressen en het volgen van opleidingen. De Raad geeft aan in contact te staan met de organisatie door middel van contact

met de in oktober 2010 geïnstalleerde ondernemingsraad⁷. In het jaarverslag 2010 complimenteert de raad het bestuur en de organisatie 'met het enthousiasme en de professionaliteit waarmee zij zich in het verslagjaar ten dienste van de klant hebben ingezet.'

Laurentius geeft aan in overleg met belanghebbenden tot beleidsvorming te komen. De corporatie stelt in 2010 gestart te zijn met een nieuw ondernemingsplan waarbij zij externe relaties heeft geconsulteerd. Als het gaat om het maatschappelijk presteren wordt gesteld dat er prestatieafspraken met de gemeente Breda lagen die herijkt zijn aan de hand van de herprogrammering van projecten en de gevolgen van de crisis.

De vorige maatschappelijke visitatie wordt in het jaarverslag 2010 diverse malen aangehaald. Laurentius ziet in de resultaten de bevestiging dat zij goed bezig is op alle terreinen waarop de visitatie toeziet. In een later stadium moest echter worden geconstateerd dat dit niet geheel klopte.

5.3 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

5.3.1 Plan

5

In methodiek 5.0 wordt onder 'Plan' verstaan dat de corporatie een goed in de organisatie en de omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op het vastleggen van een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren en op de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden.

Laurentius heeft aan het begin van de visitatieperiode het ondernemingsplan 2011 – 2015 met de titel 'Expanderen, Consolideren en Excelleren' als strategisch kader gehanteerd. Zoals in paragraaf 2.4.1 al is toegelicht wordt hierin het streven uitgesproken om 'de ingezette expansie te realiseren, aansluitend te consolideren en vervolgens te excelleren met woondienstverlening aan senioren als het speerpunt.' Deze strategische koers, waarmee de huidige organisatie zich nadrukkelijk niet mee kan en wil identificeren, werd al snel (node) verlaten en vervuild voor een lijn die, belichaamd door het Plan van Aanpak 2013, gericht was op het waarborgen van de continuïteit van de organisatie. De nieuwe (huidige) directie heeft hierop het Uitvoeringsplan 2014-2015 ('Klant en Continuïteit') geschreven waarin Laurentius aangeeft zich te willen ontwikkelen tot een 'gezonde en excellente beheerorganisatie'.

Visie

5

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De commissie stelt vast dat Laurentius niet voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Minpunten zijn gegeven op basis van de overweging dat het in de eerste periode in sterke mate ontbroken heeft aan inzicht in de haalbaarheid van de (aanvankelijke) visie en de consequenties voor de financiële positie van de organisatie.

⁷ In de jaren daarvoor beschikte Laurentius niet over een ondernemingsraad.

De visitatiecommissie stelt vast dat Laurentius in de visitatieperiode een bruuske wijziging in haar strategie heeft moeten doorvoeren. De aanvankelijke visie waarin expansie en projectontwikkeling de boventoon voerden was een serieuze bedreiging gaan vormen voor de continuïteit van de organisatie, zonder dat de toenmalige directie, het managementteam en de RvC dit hebben zien aankomen. De commissie ziet hier een gebrek aan inzicht in de verhouding tussen de eigen (financiële) positie in relatie tot de visie. Dit terwijl externe toezichthouders al vanaf 2009 met het vervallen van de generieke borging door het WSW hun zorgen hadden geuit over de financiële situatie van Laurentius.

Het is tekenend dat Laurentius ervoor gekozen heeft om met het vanaf 2014 vigerende 'Klant en Continuïteit' niet zozeer een strategisch beleidsplan als wel een uitvoeringsprogramma vast te stellen. Dit getuigt van een koers die gericht is op het op relatief korte termijn doorvoeren van de maatregelen gericht op het 'nieuwe Laurentius'. De corporatie heeft naar de mening van de visitatiecommissie een helder beeld neergezet. Gelet op het feit dat het een uitvoeringsprogramma betreft is de visitatiecommissie van mening dat 'Klant en Continuïteit' meer 'SMART' had kunnen worden geformuleerd.

Vertaling doelen

5 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De commissie komt tot het oordeel dat Laurentius niet aan het ijkpunt voor een 6 voldoet op basis van de constatering dat het verband tussen het strategische, tactische en operationele denken en doen versus de financiële randvoorwaarden in de eerste periode tekort heeft geschoten.

5.3.2 Check

5 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De visitatiecommissie stelt vast dat Laurentius in de visitatieperiode niet voldoet aan het ijkpunt.

Laurentius heeft in de visitatieperiode als vanzelfsprekend middels jaarverslagen en kwartaalrapportages verslag gedaan over de voortgang rond investeringen en de financiële positie. Het is evident dat de effectiviteit van het monitoring- en rapportagesysteem in de eerste periode ernstig te wensen over heeft gelaten. Dit bleek ook in de nieuwe Raad van commissarissen een voortdurend aandachtspunt en werd door de nieuwe Raad bij herhaling aangedrongen op verbeteringen. De verbeteringen richtten zich in eerste instantie op het integer maken van de cijfers die aan de primaire administratie werden ontleend. Deze slag is ten tijde van het schrijven van dit visitatierapport gemaakt.

5.3.3 Act

5 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door in eerste instantie actie te ondernemen om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie stelt vast dat niet voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6.

Laurentius staat sinds januari 2012 onder verscherpt toezicht. Stevige ingrepen in de projectenportefeuille en de organisatie zijn tot stand gekomen en geïmplementeerd onder intensieve begeleiding van externe toezichthouders CFV en WSW. De visitatiecommissie stelt vast

dat Laurentius in 2013 en 2014 met grote inzet heeft gewerkt aan het bijsturen als gevolg van de ontstane situatie. De dreiging van een faillissement is afgewend. Laurentius staat nog steeds onder verscherpt toezicht. De corporatie heeft aantoonbaar het fundament gelegd voor het structureel zelfstandig voortbestaan. Bepalend voor het cijfermatige oordeel is de observatie dat Laurentius in 2011 en 2012 niet in staat is gebleken om tijdig te constateren dat de gekozen koers niet haalbaar was en een serieuze bedreiging van de continuïteit van de organisatie vormde.

Hoewel de visitatiecommissie dit niet kan laten doorklinken in het cijfermatige oordeel over de prestaties op dit punt in de visitatieperiode, stelt zij vast dat de Plan-Check-Act cyclus ten tijde van het schrijven van de visitatierapport sterk verbeterd is.

5.4 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

5.4.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

5,7 In methodiek 5.0 wordt onder 'Functioneren van de Raad van Commissarissen' verstaan dat de Raad van Commissarissen op actieve én zorgvuldige wijze haar toezicht invult en verankert. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de RvC, het reflecterend vermogen van de RvC en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC)

6 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvC nieuwe leden werft buiten de eigen kring en openbaar en als de Raad van Commissarissen aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. Zou de performance gedurende de gehele visitatieperiode op het niveau van de huidige RvC hebben gelegen zouden pluspunten aan de orde zijn geweest.

Laurentius heeft een reglement voor de Raad van Commissarissen. In het reglement is opgenomen dat de Raad bij de benoeming van nieuwe leden vast stelt of de potentiële kandidaat past in het functieprofiel van de Raad van Commissarissen. Daarnaast bespreekt de Raad de uitkomsten van het integriteitsonderzoek dat is uitgevoerd voor de beoogde kandidaat. In het document 'Profiel van de Raad van Commissarissen' is de profielschets voor een potentiële kandidaat beschreven. In de profielschets zijn algemene eisen voor alle leden van de Raad van Commissarissen en specifieke vereisten voor de voorzitter en de vicevoorzitter opgenomen. Daarnaast zijn de gebieden uitgewerkt waarop minimaal een van de leden over deskundigheid moet beschikken. De profielschets is vastgesteld door de Ledenraad op 19 maart 2013. In het reglement is tevens opgenomen dat de Raad van Commissarissen elk tweede jaar, als daar aanleiding voor is, het functieprofiel evalueert. In de statuten van Laurentius is opgenomen dat de Raad van Commissarissen uit vijf natuurlijke personen bestaat.

De leden van de Raad van Commissarissen die gedurende 2010 en 2011 het toezicht hebben uitgeoefend, besloten in juli 2012 unaniem tot terugtreden met onmiddellijke ingang. Aanleiding hiervoor was het feit dat de Ledenraad het vertrouwen in de Raad van Commissarissen had opgezegd. In augustus 2012 is een interim-Raad van Commissarissen benoemd, bestaande uit de heren K. Parie, G. Bloemink en L. Pouw.

De interim-Raad van Commissarissen heeft op 13 juni 2013 plaats gemaakt voor een nieuwe RvC die tot en met het einde van de visitatieperiode (ultimo 2014) uit vijf leden bestaat. Dhr. ir. C.W.P. Pijlman is op 28 november 2012 op bindende voordracht van de huurderskoepel benoemd tot het aantreden van de nieuwe Raad van Commissarissen. Ook Dhr. V. Reijers is op voordracht van de huurderskoepel benoemd. Na het terugtrekken van de voorzitter van de Raad van Commissarissen (zie Verslag RvC 2012 02 08) is voor de invulling van de positie gebruik gemaakt van een extern wervingsbureau.

Tabel 5.1 Samenstelling

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Toelichting
Dhr. ir. C.W.P. Pijlman	11-2012	11-2016	Gepensioneerd corporatiebestuurder
Dhr. G.F. Bloemink	06-2012	06-2017	Zelfstandig adviseur/gepensioneerd register accountant
Dhr. ing. V.C.A. Reijers	06-2013	06-2017*	Zelfstandig adviseur proces- en projectmanagement architectuur en stadsontwikkeling
Mevr. mr. D.S.N. Bakker-van den Berg	06-2013	06-2017*	Advocaat
Dhr. drs. B.J.H. Straatman	06-2013	06-2016*	Lid van college van bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam

*Herbenoembaar.

De Raad van Commissarissen onderschrijft het belang van diversiteit binnen de raad, maar verbindt daaraan geen aantallen. In een Raad met vijf leden is het niet mogelijk bij een enkele mutatie direct alle relevante aspecten van diversiteit in zich te verenigen (jaarverslag 2014). De vijf leden, zoals weergegeven in tabel 4.1, voorzien in de kennis, visie en ervaring die wordt vereist in de RvC zoals vermeld bij punt 5 in het profiel van de Raad van Commissarissen.

De commissie concludeert dat de huidige samenstelling van de RvC voldoet aan de kwalitatieve eisen die daarvoor gelden. Zij houdt thans haar deskundigheid op peil overeenkomstig de uitgangspunten daarvoor van de Governancecode.

Ledenraad

Laurentius is een vereniging waarbinnen de Ledenraad het hoogste orgaan is. In de statuten van Laurentius zijn de taken en bevoegdheden van de ledenraad vastgelegd. Hiertoe behoort het bewaken van de continuïteit van de vereniging. Op basis van de bestudeerde stukken en het gesprek met het presidium van de Ledenraad stelt de visitatiecommissie vast dat de Ledenraad zich in de visitatieperiode actief van haar taken en bevoegdheden gebruik heeft gemaakt. De Ledenraad heeft zich nadrukkelijk gemanifesteerd in het proces dat heeft geleid tot het in juli 2012 terugtreden van de toenmalige RvC.

Rolopvatting

6 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. Ook hier geldt dat de pluspunten aan de orde zouden zijn geweest als de performance gedurende de gehele visitatieperiode op het niveau van de huidige RvC hebben gelegen zouden.

Laurentius heeft de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen beschreven in de statuten en verder uitgewerkt in het reglement voor de Raad van

Commissarissen. In het reglement voor de Raad van Commissarissen wordt geen specifiek onderscheid gemaakt tussen de verschillende rollen. Op basis van de verslagen van de RvC kan echter worden vastgesteld dat de Raad haar toezichhoudende rol aan het begin van de visitatieperiode onvoldoende heeft uitgeoefend en de laatste jaren deze rol goed vervult. In haar rol van werkgever kwam de RvC in de eerste jaren van de visitatieperiode jaarlijks doelstellingen overeen met de directeur-bestuurder. Het functioneren van de bestuurder wordt getoetst aan de overeengekomen doelstellingen. Op basis van de haar ter beschikking gestelde stukken stelt de visitatiecommissie vast dat de huidige beoordeling van de bestuurder themagewijs en daarmee goed gestructureerd plaatsvindt, zij het minder SMART dan voorheen.

Op basis van de gesprekken die zij gevoerd heeft stelt de visitatiecommissie vast dat er sprake is van een constructieve interactie tussen bestuurder en RvC, waarin voldoende ruimte is voor een klankbordrol van de RvC. Dit laatste wordt door de huidige bestuurder sterk op prijs gesteld, zonder dat men op (de leuning van) de stoel van die bestuurder gaat zitten.

Zelfreflectie

5 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. Laurentius voldoet niet aan het ijkpunt.

Binnen het takenpakket van de RvC valt tevens het evalueren van het functioneren van het bestuur en de RvC, inclusief het evalueren van het functioneren van individuele leden. Uit het jaarverslag blijkt dat in oktober 2014 een zelfevaluatie is uitgevoerd. Het jaarverslag 2014 geeft een opsomming van de conclusies van de zelfevaluatie. In het jaarverslagen van 2013, 2012 en 2011 is niets opgenomen over een zelfevaluatie door de Raad van Commissarissen.

5.4.2 Toetsingskader

6 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven.

De RvC stelt in het jaarverslag 2014, daar waar de conclusies uit de zelfevaluatie aan de orde zijn, dat zij beschikt over een adequaat toetsingskader voor het functioneren van de organisatie. Dit toetsingskader wordt niet nader gespecificeerd in het jaarverslag en/of de website. Wel wordt op diverse plekken in de jaarverslagen, de verslagen van de Raad en de website melding gemaakt van het gebruik van reglementen, codes en interne rapportages.

Uit de gesprekken die in het kader van de visitatie o.a. met de RvC zijn gevoerd is de visitatiecommissie gebleken dat het herstelplan in hoge mate strak, dwingend en leidend was. Vanuit dit gegeven heeft dit plan niet alleen voor de extern toezichthouders maar ook voor het interne toezicht als toetsingskader gediend. De visitatiecommissie stelt als verbeterpunt vast dat naar de toekomst toe een nader uitgewerkt en openbaar gecommuniceerde toezichtskader en toetsingskader wenselijk is.

5.4.3 Governancecode

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de Governancecode naleeft: de corporatie past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag. Twee pluspunten zijn toegekend vanwege de actieve wijze waarop Laurentius omgaat met de Governancecode en de goede onderbouwing daarvan in haar openbare uitingen.

Voor de Governancecode 2011 geldt het principe 'pas toe of leg uit' met uitzondering van drie bepalingen. Deze hebben betrekking op de sector brede beloningscode van de bestuurders, een nieuwe bepaling die betrekking heeft op de honoreringscode van de commissarissen en de zittingstermijnen van de commissarissen.

Laurentius geeft in de statuten aan dat de vereniging de Governancecode Woningcorporaties volgt. De statuten schrijven voor dat het bestuur en de Raad van Commissarissen in het jaarverslag mededeling doen over de naleving van de principes en de uitwerkingen van deze code. Laurentius zegt veel waarde te hechten aan de normen die worden beschreven in de code: goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing. Laurentius geeft op haar website aan bij afwijkingen van de code dit gemotiveerd uit te leggen. Gelet op het feit dat er geen afwijkingen op de Governancecode worden gemeld stelt de visitatiecommissie vast dat er volledig in lijn met de code wordt gehandeld. De actieve wijze waarop Laurentius omgaat met de governance code blijkt bijvoorbeeld dat zij snel na het van kracht worden van de code in 2011 benoemingstermijnen aanpast naar twee keer vier jaar (conform artikel 24 lid 13).

De vergoeding van de leden van de RvC is door de ledenraad, binnen de kaders van de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting 2014, vastgesteld.

5.5 Externe legitimering en verantwoording

5.5.1 Externe legitimatie

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet.

Huurders van Laurentius kunnen indien gewenst lid worden van de vereniging. De leden van de vereniging kiezen de ledenraad. In 2014 is het aantal leden in de ledenraad dankzij een ledenwerfactie sterk toegenomen (2014: 799, 2013: 599). De ledenraad heeft in 2014 vier keer vergaderd. Daarnaast kunnen huurders invloed uitoefenen op het beheer en het beleid van Laurentius door te participeren in belangbehartiger Huurderskoepel Laurentius. Laurentius informeert de Huurderskoepel, overlegt indien noodzakelijk en vraagt om advies. In 2014 heeft Laurentius zeven overleggen gevoerd met de Huurderskoepel, waarin Laurentius advies heeft gevraagd over verschillende onderwerpen. In 2014 is overeenkomstig de Wet op het overleg huurders verhuurder advies gevraagd over het huurbeleid, het strategisch vastgoedbeleid en het vrijwillige service abonnement. Naast de Huurderskoepel zijn in 2014 in de gemeente Breda 34 bewonerscommissies of contactpersonen actief geweest. In het jaarverslag 2014 staat dat Laurentius met 'bijna al deze commissies in 2014 minimaal één of twee keer overleg' heeft gehad. In 2013 had Laurentius tevens vier bewonerscommissies in Oirschot. Dit gehele stelsel heeft bij de visitatiecommissie geleid tot de toekenning van een pluspunt.

Laurentius werkt samen met de gemeente Breda, WonenBredburg en AlleeWonen op het brede terrein van wonen. In 2014 is nauw samengewerkt om te komen tot prestatieafspraken voor de

periode 2015 - 2018. Vanwege het zware weer waarin Laurentius de afgelopen jaren verkeerde is de bewegingsruimte van de corporatie momenteel zeer beperkt. De betrokkenheid van de collega-corporaties blijft om deze reden beperkt tot informeren. Collega-corporaties WonenBrebung en AlleeWonen hebben zodoende niet of nauwelijks invloed op het beleid van Laurentius.

In het jaarverslag maakt Laurentius zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd. Voor wat betreft met name het overleg met de huurderskoepel zijn bondig de inhoud van het overleg, alsmede de uitkomsten van het overleg beschreven.

5.5.2 Openbare verantwoording

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelegd. Een pluspunt is toegekend vanwege de transparante en goed leesbare wijze waarop zij verantwoording af legt in jaarverslagen en op haar website.

Laurentius legt op heldere wijze openbare verantwoording af door de publicatie van het uitvoeringsplan 'Klant en continuïteit – 2014-2015', jaarverslagen, jaarrekeningen en prestatieafspraken. Daarnaast publiceert Laurentius een bondig Plan van Aanpak op de website met daarin een aantal uitgangspunten, kerntaken en strategische keuzes.

Voor wat betreft de gerealiseerde prestatie is met name het jaarverslag een belangrijke bron. Het jaarverslag is helder en begrijpelijk geschreven voor alle doelgroepen. Het jaarverslag biedt een overzicht van de geleverde prestaties, maar legt nauwelijks een verband met de doelstellingen. Laurentius refereert in het jaarverslag wel aan beleidsdocumenten en/of strategiedocumenten. De visitatiecommissie is zich bewust van het feit dat het niet eenvoudig is om alle doelstellingen en prestaties weer te geven, maar het zou voor belanghebbenden mogelijk moeten zijn om de prestaties in het verband met de doelstellingen te kunnen bezien. Daarnaast zou het jaarverslag inzicht moeten kunnen geven in eventuele afwijkingen van de prestaties ten opzichte van de doelstellingen.

5.6 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Laurentius resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan			5,0	33%
	visie	5	5		
	vertaling doelen	5			
	Check		5		
	Act		5		
Intern Toezicht	Functioneren Raad			6,6	33%
	samenstelling	6	5,7		
	rolopvatting	6			
	zelfreflectie	5			
	Toetsingskader		6		
	Naleving Governancecode		8		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		7	7,0	33%
	Openbare verantwoording		7		

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper Laurentius

Sinds 1919 werkt de vereniging Laurentius aan het realiseren van betaalbaar wonen in de regio Breda. Wij verhuren hier anno 2015 ongeveer 6.900 sociale huurwoningen en 700 vrije sectorwoningen. Wij werken actief samen met gemeenten, huurders, collega-corporaties en zorgondernemers om onze gedeelde doelen in het (semi-)publieke domein te realiseren. Daarnaast verhuurt Laurentius ongeveer 600 woningen in het 'buitengebied', met name in Limburg en Zeeland, die op afzienbare termijn worden afgestoten.

Bijna failliet

Tot 2012 werd Laurentius gezien als een financieel gezonde, degelijke en ondernemende organisatie die flink investeerde in haar vastgoedportefeuille. In dat jaar werd echter duidelijk dat Laurentius op de rand van een faillissement balanceerde. Hierop heeft de minister van BZK een extern toezichthouder aangesteld, later gevolgd door een interim directeur-bestuurder en een interim raad van commissarissen.

Plan van aanpak

Eind 2012 heeft de interim directeur-bestuurder met het ministerie van BZK, het CFV en het WSW het Plan van Aanpak 2012-2021 afgesproken dat Laurentius weer naar een financieel gezonde positie moet leiden. Dit Plan van Aanpak bevat strakke kaders waarbinnen het herstel van Laurentius moet plaatsvinden. Die kaders werken bij uitstek door in het vastgoedbeleid. Aan de inkomstenkant is verhoging van de huren tot een niveau van gemiddeld 90 procent van de maximale huur noodzakelijk. Laurentius stoot ook bezit af door complexgewijze en individuele woningverkoop. Aan de uitgavenkant geldt een taakstellende onderhoudsbegroting. Voor nieuwbouw en grootschalige renovaties heeft Laurentius in ieder geval tot 2021 geen middelen

Reorganisatie

In 2012 en 2013 heeft de interim-directie veel maatregelen genomen: Laurentius verhuist, de organisatie wijzigt volledig, krimpt en krijgt daarna een volledig nieuwe bemensing in de top. De interim raad van commissarissen werft medio 2013 in samenwerking met de ledenraad en de huurderskoepel een nieuwe raad van commissarissen; de interim directeur-bestuurder maakt in november 2013 plaats voor de nieuwe (huidige) bestuurder en het nieuwe management.

Samen voor een thuis

Het huidige bestuur en management werken vanuit de vraag die wij onszelf telkens opnieuw moeten stellen, namelijk "Wat is ook alweer de bedoeling van Laurentius?". Als corporatie is onze bedoeling het bieden van goede en betaalbare huisvesting aan mensen van jong tot zeer oud, vooral aan mensen met een smalle beurs en aan mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben.

Laurentius gunt haar klanten "een thuis". Thuis is de plek waar je je prettig voelt, in een buurt die bij je past met het gevoel van veiligheid en rust die bij je past. Thuisgevoel is voor iedereen anders en Laurentius kan daar aan bijdragen door naast het realiseren van een schoon, heel en veilig onderkomen, hier samen met de huurder aan te werken. Dat betekent intensief contact en klantgericht handelen. Laurentius wil haar klanten kennen, en waar het nodig is, goed kennen.

Onze huurders maken hun thuis, hun leefbaarheid ook onderling. Laurentius faciliteert huurders die samen willen werken aan hun thuis. Dat is soms het treffen van voorzieningen, soms een bijeenkomst organiseren of een netwerk meebouwen. De klanten van Laurentius krijgen altijd gehoor en samen met de partners komen er antwoorden. Om je thuis te kunnen voelen.

Dit vraagt van onze medewerkers een manier van werken die écht anders is dan in het verleden. Medewerkers zullen veel eigenaarschap en verantwoordelijkheid willen en kunnen. Bij alles wat wij doen stellen we elkaar de vraag: "Wat is hier ook alweer de bedoeling?"

Hoe we onze bedoeling willen realiseren hebben we vastgelegd in een ambitieus plan om te verbeteren, slimmer te werken en daardoor betere resultaten te realiseren: "Klant en Continuïteit". Dit plan kent vijf bouwstenen: tevreden klanten, gezonde positie, samenwerking, evenwichtige vastgoedsturing en een lerende organisatie. Voor elke bouwsteen staat aangegeven wat we willen bereiken en hoe we dat gaan doen.

Kernwaarden

Bij het realiseren van de bedoeling vinden we het belangrijk dat we integer, klantgericht, zakelijk en vanuit de 'leefwereld' omgaan met onze klanten, onze collega's, onze samenwerkingspartners en ons vastgoed. Wij zijn gericht op samenwerking, maar spreken elkaar ook aan op eigen verantwoordelijkheid. Leren en verbeteren staan centraal.

Laurentius wil op termijn een gezonde corporatie met een zeer goede dienstverlening worden, een excellente beheerorganisatie, financieel bewust, klant- en samenwerkingsgericht, werkend volgens de principes van KISS en LEAN. Zo kunnen we nieuwe uitdagingen het hoofd bieden.

Waar staan we nu?

Bij Laurentius vormt het streven naar de balans tussen klant en continuïteit nog jaren een spanningsveld. In 2014 hebben we noodgedwongen de focus gelegd op 'continuïteit' en gewerkt aan (in alle opzichten) de basis op orde brengen. Daarbij was nog vaak ondersteuning nodig van extern ingehuurde mensen. We zijn er trots op dat deze bouwsteen goed op koers ligt en dat we onderweg meerdere successen hebben gevierd. Dat we goed op koers liggen wordt gezien en bevestigd door het intern en extern toezicht en de accountant.

Voor 2015 hebben we de focus verlegd naar 'mens op orde', waarbij de bouwsteen lerende organisatie de basis vormt om de bouwsteen samenwerken vorm en inhoud te geven. Daardoor kunnen we de bouwsteen tevreden klanten stap voor stap realiseren. We zijn trots op de resultaten die we daarin al hebben behaald en vast en zeker verder nog gaan halen. Feedback van onze ledenraad, huurderskoepel, bewonerscommissies en huurders helpt ons daar bij!

De toekomst?

De volkshuisvesting maakt (weer) een turbulente periode door. Nieuwe ontwikkelingen kunnen onze kaders en route, maar niet de gekozen koers en doelstellingen doorkruisen. We bereiden ons voor op de splitsing van sociale en commerciële activiteiten en werken aan o.a. passend toewijzen en het sociaal huurakkoord en de effecten daarvan op ons financieel herstel. Het belangrijkste woord is daarbij absoluut het woord 'betaalbaarheid', vanuit drie perspectieven: huurders-product-Laurentius. Een behoorlijke uitdaging die we graag met alle belanghouders sámen aangaan!

Breda, 24 juli 2015

Marie-Thérèse Dubbeldam
directeur-bestuurder

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Laurentius kan zich vinden in de uitkomsten van de visitatie, uitgevoerd door een visitatiecommissie van Ecorys over de periode 2011-2014. Het rapport staat op www.laurentiuswonen.nl.

Periode met twee gezichten

De visitatiecommissie noemt de visitatieperiode 2011-2014 een periode met twee gezichten. Het eerste deel van deze periode kenmerkt zich onder meer door expansie, hoge investeringsniveaus en bestuurlijke turbulentie; het laatste deel door bestuurlijke stabilisatie, afbouw en focus op financiële sanering en dagelijks beheer. Volgens de visitatiecommissie maakt dit een eenduidige beoordeling van de maatschappelijke prestaties over die beide periodes lastig en doet het gemiddelde oordeel over vier jaar minder recht aan wat de huidige verantwoordelijken hebben bereikt. Het nieuwe bestuur en intern toezicht van Laurentius vinden het jammer dat de visitatiemethodiek het niet mogelijk maakt de reddingsoperatie van de laatste jaren naar waarde te schatten. Met name de onvoldoende voor het presteren naar vermogen doet tegen deze achtergrond enigszins wrang aan.

De gemiddelde prestaties

De gemiddelde prestaties van Laurentius over de periode 2011-2014 op het gebied van Opgaven en ambities, Governance en de waardering van Belanghebbenden scoren ruim voldoende. Alleen het presteren naar Vermogen scoort met 4,7 onvoldoende, omdat de financiële ratio's nog niet op het niveau zijn dat externe toezichthouders als minimum vereiste zien, daarnaast de maatschappelijke component van de vermogensinzet ondergeschikt is aan de financiële continuïteit en tot slot de bedrijfsvoering negatief wordt beïnvloed door onder andere juridische en reorganisatiekosten.

Presteren naar Opgaven en Ambities	6,4
Presteren volgens Belanghebbenden	6,2
Presteren naar Vermogen	4,7
Presteren ten aanzien van Governance	6,3

We gaan de goede kant op

Bestuur, raad van commissarissen, ledenraad en medewerkers van Laurentius voelen zich door het oordeel van de visitatiecommissie gesterkt in hun overtuiging dat Laurentius op de goede weg is.

'Ons oordeel over het eerste deel van de visitatieperiode valt relatief slecht uit, maar over het tweede deel is dat aanzienlijk beter. Als Laurentius doorgaat op de ingeslagen weg verwacht de visitatiecommissie dat op afzienbare termijn en op alle fronten een voldoende wordt behaald.'

De betrouwbaarheid, stuurbaarheid en klantgerichtheid van Laurentius is gegroeid en ontwikkelt zich nog verder. We richten onze blik op de toekomst en zetten stevig in om een excellente beheerorganisatie te worden: een serieuze en krachtige partij in de volkshuisvesting in de ogen van onze huurders en andere belanghouders.

'Als het gaat om externe legitimatie heeft de visitatiecommissie een pluspunt toegekend voor de manier waarop vooral in 2013 en 2014 de huurders in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid.'

Het doet ons goed te vernemen dat de visitatiecommissie onze inspanningen herkent om de invloed van huurders te vergroten. Zij zijn immers degenen waarvoor wij op de eerste plaats werken. Hier is echter zeker nog ruimte voor verbetering: er zijn ook huurders en andere belanghebbenden die kritisch zijn over onze communicatie en over de mogelijkheden om invloed op ons beleid uit te oefenen.

Wat kan beter?

De uitvoering van de financiële herstelmaatregelen blijft nodig om aan alle financiële maatstaven van de sectorinstituten te voldoen zodat het verscherpt toezicht uiteindelijk kan worden opgeheven. Ook de komende jaren zal Laurentius daarom niet in staat zijn tot nieuwbouw of grootschalige renovaties.

De uitkomsten van de visitatie 2015 zijn mede drager voor de strategische koers van Laurentius voor de komende beleidsperiode. De visitatiecommissie ziet ruimte voor verbetering op de volgende punten:

- 1. De commissie adviseert een apart toezichtkader en toetsingskader voor de raad van commissarissen op te stellen. Dit geeft totaaloverzicht op het punt van de sturing en verantwoording voor alle externe en interne partijen.*
- 2. Formuleer in het nieuwe ondernemingsplan 2016 alle doelen concreet met in ieder geval een tijdspad (SMART).*
- 3. Koppel doelen/voornemens en realisatie altijd; het is voor alle betrokkenen goed als dit systematisch en voor alle planniveaus wordt gedaan.*
- 4. Vergroot de betrokkenheid van en communicatie met belanghebbenden en vooral de huurders bij de beleidsvorming en uitvoering.*
- 5. Maak nog meer werk van de verdere ontwikkeling en versterking van de competenties van de medewerkers.*
- 6. Neem in het jaarverslag een aparte paragraaf op met een overzicht van regelgeving die Laurentius volgt (compliance).*

Hoe verder?

Deze aanbevelingen uit deze visitatie neemt Laurentius zich zeker ter harte. Bestuur en raad van commissarissen zullen samen met management en medewerkers daar inhoud en uitvoering aan geven.

De volkshuisvesting maakt (weer) een turbulente periode door. Nieuwe ontwikkelingen kunnen onze kaders en route, maar niet de gekozen koers en doelstellingen doorkruisen. Onze klant blijft voorop staan en continuïteit blijft een belangrijke randvoorwaarde. Het belangrijkste woord is daarbij het woord 'betaalbaarheid', vanuit drie perspectieven: huurders, product en Laurentius.

Een behoorlijke uitdaging die we graag met alle belanghouders sámen aangaan!

Tot slot

Laurentius bedankt iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de visitatie, in het bijzonder de visitatiecommissie en onze belanghouders, voor hun tijd, de waardering, de punten van aandacht en de ex- of impliciete adviezen.

Breda, 1 december 2015

Marie-Thérèse Dubbeldam-Ooms
directeur-bestuurder Laurentius

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Laurentius

Naam	Functie
Mevr. M. Dubbeldam	Directeur Bestuurder
Dhr. C. Pijlman	RvC
Dhr. G. Bloemink	RvC
Mevr. M. Van der Lans	Manager Wonen
Dhr. R. Franchimont	Financial Controller
Dhr. P. Ermers	Bestuurssecretaris
Mevr. H. Franken	Ledenraad
Dhr. J. Nortier	Ledenraad
Dhr. P. van Tilborg	Ledenraad
Dhr. C. Pieters	Ledenraad
Dhr. T. Teeuwen	Ondernemingsraad
Mevr. W. Martens	Ondernemingsraad
Dhr. T. Timmermans	Ondernemingsraad
Mw. T. Dussmann	Ondernemingsraad

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Mevr. W. van Ruiten	Huurderskoepel
Dhr. H. Speckens	Huurderskoepel
Mevr. H. Nabarro	Bewonerscommissie
Mevr. W. Hoogers	Bewonerscommissie
Dhr. P. Buijten	Bewonerscommissie
Mevr. B. Fassaert	Bewonerscommissie
Dhr. P. van Lunteren	Gemeente Breda (wethouder)
Dhr. G. Wijgergangs	Gemeente Breda (ambtenaar)
Dhr. A. van de Heijning	Gemeente Alphen-Chaam (wethouder)
Dhr. A. Braggaar	Gemeente Alphen-Chaam (ambtenaar)
Dhr. M. Gorissen	Gemeente Alphen-Chaam (ambtenaar)
Dhr. P. Machielsen	Gemeente Oirschot (wethouder)
Dhr. J. Beckers	WIJ
Dhr. S. Verhoeven	Surplus Groep
Dhr. J. Graven	Amarant
Dhr. B. Pruijn	SMO
Dhr. A. van der Avert	IMW Breda
Dhr. K. Roos	De Breedonk
Dhr. T. Lam	Amvest

Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Laurentius in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Laurentius te hebben.

Rotterdam, 18 december 2015



Rob Out

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

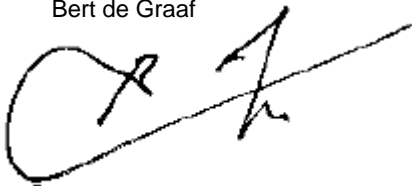
Laurentius

Visitatieperiode juli tot en met december 2015

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen enkel belang hebben bij de uitkomst van de visitatie c) in de vier kalender jaren voorafgaand aan de visitatie geen enkele zakelijke danwel persoonlijk relatie met de betreffende corporatie hebben gehad en in de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie geen adviesopdrachten of werkzaamheden zullen uitvoeren bij de corporatie.

Naam en handtekening:

Bert de Graaf



Naam en handtekening:

Gerard Agterberg



Naam en handtekening:

Rob Out



Plaats:

Rotterdam

Datum:

18 december 2015

Bijlage 5: CV's van de visitatoren

Voorzitter

Bert de Graaf

Naam, titel, voorletters

Graaf, drs. ing. B. de

Geboorteplaats en –datum

Dussen, 13 november 1948

Woonplaats:

Barendrecht

Huidige functie

Associate partner Ecorys / eigenaar Bedegra B.V.

Onderwijs

- HTS Utrecht, richting landmeetkunde met nadruk op administratieve en juridische vraagstukken
- Economische Hoge School Tilburg; specialisatie bedrijfseconomie. Hoofdvak: bedrijfsorganisatie
- Diverse gerichte cursussen en trainingen

Loopbaan

- 2002 – heden: Directeur Bedegra BV (sinds 1987) en Associate Partner Ecorys Venoot van Aquaplanning (sinds 2006) dat zich bezig houdt met wonen op het water.
- 1999 – 2002: Lid Groepsdirectie NEI/Kolpron Groep en aansluitend Lid Board of Management van haar rechtsopvolger Ecorys Group
- 1987 – 1999: Directeur Kolpron Management Support BV en aansluitend Algemeen directeur Kolpron Consultants BV, verantwoordelijk voor de algemene leiding en (strategische) ontwikkeling van de organisatie
- 1983 – 1987: Directeur Gemeentelijk Woningbedrijf Rotterdam
- 1979 – 1983: Afdelingshoofd planbegeleiding bij het Grondbedrijf Rotterdam en plaatsvervangend directeur
- 1972 – 1979: Diverse functies bij het Rijkskadaster

Selectie enige aandachtsvelden en projecten

- Gebiedsontwikkeling en woningbouwbeleid in midden Europese landen, Litouwen, Rusland en Suriname
- Regionale (Grondkosten)fondsen en samenwerkingsverbanden: onder meer voor Stadsgewest Haaglanden, Rotterdam en HAL-gebied en in Gelderland, Noord-Holland en Noord-Brabant
- Evaluatie Stadsvernieuwing, VINEX, Regionaal-Economisch beleid etc.
- PPS in algemene zin en PPS-constructie diverse VINEX-locaties en andere projecten
- Organisatorische en financiële vormgeving stedelijke herstructureringsopgave
- Strategische visies/adviezen zowel privaat (concern- en werkmaatschappij niveau) als publiek
- Boardroom consultancy zowel publiek als privaat en maatschappelijke visitaties woningbouwcorporaties.
- Mediation bij diverse samenwerkingsverbanden en conflicten
- Inbreng (lagere) overheden en werkgeversorganisaties in nationaal beleid
- Fusies en overnames (zowel in de not for profit als profit sector)
- Lid aanjaagteam en impulsteam Ministerie VROM
- Onderhandelingen over aankopen en bedrijfsverplaatsingen inclusief ontsluitingen (via weg, trein, lucht en vaarwegen)
- Organisatorische vormgeving herstructurering bedrijfsterreinen

Belangrijkste nevenactiviteiten

- Lid Raad van Advies Rebel Group BV
- Lid Raad van Commissarissen Triodos Vastgoed Fonds
- Lid bestuur Stichting Mondelinge Geschiedenis Projecten
- Venoot Aquaplaning
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Ouderen Huisvesting Rotterdam
- Visitator van woningbouwcorporaties via ECORYS Nederland BV

Enige voormalige nevenactiviteiten

- Voorzitter Bedrijvenplatform Geo Informatie
- Voorzitter Overlegplatform Wonen Spijkenisse
- Voorzitter Raad van Commissarissen Altus BV (projectontwikkeling), Houten
- Lid Raad van Commissarissen Vestia - Estrade Groep (woningbouwcorporatie), Rotterdam
- Lid College van advies City Link Amsterdam-Sarajevo
- Voorzitter Raad van Commissarissen Onniré (aannemerij), Rotterdam
- Voorzitter Raad van Commissarissen VVT (woningbouwcorporatie) te Tilburg

Profielchets

Drs. Ing. Bert de Graaf is onder meer Associate Partner van ECORYS Nederland BV en houdt zich bezig met board room consultancy ten behoeve van de publieke en private sectoren die actief zijn in de gebouwde omgeving. Hij concentreert zich op het formuleren van beleid en strategie en benadrukt waardemanagement van ruimtelijke ordening en vastgoed. Zowel in Nederland als in het buitenland heeft hij zich bezig gehouden met (sociale) huisvestingsproblematiek, waarbij vaak ook een marktbenadering voor het voorraadbeheer is geïntroduceerd. Als plaatsvervangend directeur van het Grondbedrijf en als directeur van het Gemeentelijk Woningbedrijf van Rotterdam (een woningcorporatie met 40.000 woningen) is hij altijd in hoge mate betrokken geweest bij stedelijke ontwikkeling en vernieuwing. Als adviseur heeft hij meegewerkt aan de evaluatie van onder meer de stadsvernieuwing (BELSTATO), de VINEX en de organisatorische vormgeving van de stedelijke vernieuwing in een aantal steden (waaronder DUO in Utrecht). Als bemiddelaar heeft hij menig samenwerkingsverband tot stand gebracht of onenigheid tussen partijen tot een goed einde gebracht. Als strategisch en financieel adviseur heeft hij meegewerkt aan het ontstaan van de grootste Nederlandse vastgoedbedrijven. Door zijn vele eerdere functies en opdrachten heeft hij bijgedragen aan de formulering van het (sociale) woningbouwbeleid en de opvattingen over de betekenis van vastgoedontwikkeling en de stedelijke vernieuwing in algemene zin beïnvloed; dit zowel in Nederland als daarbuiten.

Secretaris

Rob Out

Naam, titel, voorletters

Out, ir. MRE, R.N.M.

Geboorteplaats en –datum

Eindhoven, 7 september 1967

Woonplaats

Rotterdam

Huidige functie

Senior Consultant

Onderwijs

- 2001 – 2004: Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
- 1999 – 2000: Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
- 1987 – 1995: Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft
- 1986 – 1987: Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
- 1979 – 1986: Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

Loopbaan

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant
- 2007 – 2011: Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
- 2005 – 2007: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vakcoördinator Gronduitgifte
- 2003 – 2005: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Beleidscoördinator Grondprijzen
- 1999 – 2003: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Senior vastgoedmedewerker Kop van Zuid, Parkstad en Rotterdam Centraal
- 1997 – 1998: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting, afdeling Volkshuisvesting, bureau Woningbouw en Fondsbeheer, Adviseur
- 1996 – 1997: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

Profielchets

Rob coördineert werksoort Maatschappelijke Visitaties binnen Ecorys. Hij heeft diverse visitaties als projectleider uitgevoerd. Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een brede kijk op de corporatiesector en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De kern van zijn expertise ligt bij de vastgoed gerelateerde aspecten, zoals de ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken als in financiële aangelegenheden.

Commissielid

Gerard Agterberg

Naam, titel, voorletters

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

Geboorteplaats en –datum

Amersfoort, 5 maart 1985

Woonplaats

Zoetermeer

Huidige functie

Consultant

Onderwijs

- 2007 – 2008: Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- 1997 – 2003: Vwo Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort

Loopbaan

2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant

Profielchets

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWOON, Woonservice IJsselland, Ambt Delden, Alkemade Wonen, Mitros en Mooiland). Gerard is breed georiënteerd, met bijzondere affiniteit met presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijnsbeleid voor het ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

Bijlage 7: Presteren naar Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		
<p><i>EU-richtlijn</i> 2011: 94,9% 2012: 96,4% 2013: 92,3% 2014: 94,2</p> <p><i>Scheefwonen:</i> alle jaren van de visitatieperiode wordt door de mogelijkheden van het woningtoewijzingsysteem Klik voor Wonen/Klik voor Kamers gepoogd de doorstroming te bevorderen. Inkomensafhankelijke huurverhoging in 2014, eerder niet vanwege onvolledigheid gegevens Belastingdienst</p> <p><i>Kopen met korting</i> Zie verkoop van woningen</p> <p><i>Studenten</i> Geen prestaties gevonden qua realisatie studenteneenheden, wel veel studenten gehuisvest 2011: 46 2012: 52 2013: 24 2014: 24</p> <p><i>Statushouders</i> 2011: Breda 23 ipv 30, Chaam cf taakstelling, Oirschot 8 ipv 9 2012: Breda 8 ipv 19, Chaam en Oirschot cf taakstelling 2013: Breda 38 ipv 42, Oirschot cf taakstelling 2014: Breda 48 ipv 65</p>	<p><i>Prestatieafspraken Breda 2011-2014:</i> - conform landelijk beleid streven de corporaties ernaar 90% van de huurwoningen in de sociale sector toe te wijzen aan huishoudens met een belastbaar jaarinkomen tot € 33.614,- (= EU-richtlijn) - tegen scheefwonen: vraaggerichte projecten en inzet instrumenten (bv vergoeding) tbv doorstroming + huurverhoging van 5% voor huishoudens met inkomens boven € 43.000,- - tbv starters/jongeren: vorm(en) van kopen met korting - gezamenlijk 800 eenheden voor studenten (deels uit bestaande voorraad) - huisvesting statushouders adhv taakstelling gemeente</p>	6,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Betaalbaarheid		
<p><i>Kernvoorraad</i> 2011: 7.849 2012: 7.816 2013: 6.853 2014: ca. 6.770</p> <p><i>Woonlasten</i> Gezamenlijk onderzoek uit laten voeren door RIGO in 2013, rapport verschijnt 2014</p> <p><i>Opvang</i> 2011 t/m 2014 : inzet preventieve woonbegeleiding en huisbezoeken, dmv nieuw huurincassobeleid eerder zich op evt probleemgevallen</p> <p><i>Huurverhoging</i> 2011: 1,3% 2012: 2,3, geen differentiatie 2013: gemiddeld 4,04%, geen inkomensafhankelijke verhoging 2014: gemiddeld 3,66%, inclusief inkomensafhankelijke verhoging</p> <p><i>Huurharmonisatie</i> 2011: in bedrijfswaarde is effect van huurharmonisatie naar 90 procent maximaal redelijk ingerekend, zal komende 15 jaar vrijwel geheel zijn geëffectueerd</p>	<p><i>Prestatieafspraken Breda 2011-2014:</i> - per 1-1-2011 bestaat de kernvoorraad in Breda uit 26.920 zelfstandige woningen, waarvan er 22.225 in bezit zijn van de gezamenlijke corpo's (30% voor Laurentius = 6.668)</p> <p>- medio 2012 gezamenlijk actieprogramma tbv beperking woonlasten</p> <p>- doorontwikkeling voorkoming huisuitzetting + * realisatie 48 opvangplaatsen in twee pensions * haalbaarheidsonderzoek 12 plaatsen voor ISD-klanten, 16 plaatsen begeleid wonen jongeren, 6 plaatsen Skaeve Huse</p> <p><i>Ondernemingsplan 2011-2015:</i> - terughoudend beleid qua huurverhoging zittende huurders - voortzetting strikt incassobeleid, waar nodig samenwerking met schuldhulpverlening</p> <p><i>Uitvoeringsplan 2014-2015:</i> - verhoging van huren tot niveau van gemiddeld 90% van de maximale huur - gedifferentieerd huurprijsbeleid</p>	7,0
Gemiddelde beoordeling		6,5

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>GW/2011: met zorgpartners Thebe en Elisabeth overleg om aan toewijzingsbeleid criterium zorgzwaarte toe te voegen</p> <p>2012: zorgzwaarte toegevoegd, samenwerking geïntensiveerd obv evaluatie <i>Opplussen</i></p> <p>2011: 31 woningen opgeleverd in Doenrade/Zorgvliet</p> <p>2012: 67 appartementen Doenrade/Zorgvliet <i>Stichting maatschappelijke opvang SMO</i></p> <p>2011 en 2012: 7 woningen beschikbaar gesteld voor begeleid wonen</p> <p>2013: 20</p> <p>2014: 13 <i>Diversen</i></p> <p>2011: oplevering breda BinnenBuiten, 276 huur- en koopwoningen voor o.m. ASVZ en Amarant, oplevering fase 1 zorgcentrum de Ijpelaar, start fase 2, realisatie 30 woningen wonen en zorg ihkvijkontwikkeling de Wisselaar</p> <p>2012: fase 2 Ijpelaar, einde jaar nieuw WMO-convenant met gemeente, 12 aanpassingen in dat verband</p> <p>2013: fase 3 Ijpelaar geschrapt, 10 WMO-aanpassingen</p> <p>2014: 24 WMO-aanpassingen</p>	<p><i>Prestatieafspraken Breda 2011-2014</i>:- corpo's leveren aandeel wonen en zorg cf uitvoeringsprogramma GWI-gezamenlijke procesaanpak WMO- monitoren financiën rond 'Opplusprojecten corporaties Breda'. Taakstelling Laurentius * 2011: Doenrade en Zorgvliet (€ 1 miljoen) en Heusdenhout (€ 415.000,-) * 2012: Doenrade en Zorgvliet (€ 500.000,-) * na 2012: Doenrade en Zorgvliet (€ 500.000,-)</p> <p><i>Ondernemingsplan 2011-2015</i>:- nieuwbouw voor senioren en aanpassen bestaande woningen- differentiatie in uitrusting woningen en woonvormen- aansluiting zorg- en welzijnsvoorzieningen op woonomgeving- samen met zorg- en welzijnspartners realiseren van voorzieningen</p> <p><i>Plan van aanpak 2012-2021</i>:- aandacht voor dienstverlening en duurzame samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties; waar nodig en (financieel) mogelijk aanpassen bestaande voorraad</p>	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,0

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		
<p>Onderhoudsuitgaven</p> <p>2011: € 12.445.000,-</p> <p>2012: € 12.934.000,-</p> <p>2013: € 7.939.000,-</p> <p>2014: € 7.438.000,-</p>	<p><i>Plan van aanpak 2012-2021</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - taakstellende onderhoudsbegroting - invoering serviceabonnement voor huurderonderhoud 	6,0
Kwaliteit dienstverlening		
<p>Dienstverlening:</p> <p>2011: dienstverlening aan klant zal door de omstandigheden naar beneden moeten worden bijgesteld, wel wordt vergroten inzicht en keuzemogelijkheden nagestreefd. Dienstverlening aan senioren heeft prioriteit. Monitoring klantprocessen huuropzegging, reparatieverzoeken, nieuwe woning, reparatieverzoeken, groot onderhoud/renovatie.</p> <p>Gemiddelde rapportcijfer 7,7</p> <p>2012 en 2013: dienstverlening vooral rond senioren</p> <p>2014: nieuw klantcontactcentrum en aanstelling kwartiermaker dienstverlening wonen, welzijn, zorg, klantenpanels in ontwikkeling</p>	<p><i>Ondernemingsplan 2011-2015</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - overgang van klantvriendelijke naar klantgerichte organisatie - implementatie monitoring klanttevredenheid <p><i>Plan van aanpak 2012-2021</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - inzicht in wensen klant en klanten meer keuzevrijheid bieden <p><i>Uitvoeringsplan 2014-2015</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - themagerichte klantenpanels - optimalisering klantprocessen - klantcontacten volgens principe van click, call, face 	7,0

Energie en duurzaamheid		
<p>2011: gehele bezit voorzien van energielabels, start duurzaamheidsbeleid</p> <p>2012: 10% CO₂-uitstootreductie (van 20% in 2020), 10% energiebesparing van 30% in 2018. Eventueel zal beleid worden bijgesteld met het oog op financiële positie</p> <p>2013: 12,1% CO₂-uitstootreductie , 12,05% energiebesparing</p> <p>2014: geen update</p> <p>Gedurende gehele periode substantiele daling D-, E-, en F-labels en navenante stijging C-, B- en A-labels</p>	<p><i>Prestatieafspraken Breda 2011-2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - uitgangspunt is Landelijk Energieconvenant corporatiesector - bij onderhoud verbeteren energieprestaties, leidend tot B-labels. Nieuwbouwwoningen moeten ecp van 0,6 hebben en een A-label - bevorderen energiebewustzijn huurders - corpo's maken miv 2011 meerjarenambities en jaarlijkse uitvoeringsplannen + monitoring - nieuwe en gerenoveerde woningen moeten worden aangesloten op warmtenet biomassacentrale <p><i>Ondernemingsplan 2011-2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - EPA 0,72, minimaal 700 woningen van D- naar B-label 	7,0
Gemiddelde beoordeling		6,7

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		
<p>2011: o.m. 96 woningen Wisselaar, 31 woningen Doenrade-/Zorgvlietstraat, 276 koop- en huurwoningen Breda Binnen Buiten, 14 zorgwoningen Ijpelaar</p> <p>2012: geen nieuwbouw koop, wel start bouw 148 huurwoningen</p> <p>2013: geen nieuwbouw koop, wel 97 huurwoningen Breda</p> <p>2014: geen nieuwbouw</p>	<p><i>Prestatieafspraken Breda 2011-2014:</i>- corporaties voegen gezamenlijk 2.956 woningen toe in de periode 2009-2019, uitgewerkt voor Laurentius: * 2011 26 koop-, 171 huurwoningen * 2012 44 koop-, 327 huurwoningen * 2013 42 koop-, 258 huurwoningen * 2014 30 koop-, 115 huurwoningen- Bouwbesluit is norm- gezamenlijk onderzoek in 2011 naar mogelijkheden om goedkoper te bouwen</p> <p><i>Ondernemingsplan 2011-2015:</i>- oplevering 1.900 woningen t/m 2012</p> <p><i>Plan van aanpak 2012-2021:</i>- nieuwbouw 'on hold'</p>	5,0
Sloop		
<p>2011: 72 Breda, 10 Alphen-Chaam</p> <p>2012 t/m 2014: geen sloop</p>	<p><i>Prestatieafspraken Breda 2011-2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - er komt een afwegingskader sloop. Aantallen Laurentius: * 2011 73 woningen * 2012 24 woningen * 2013 geen * 2014 geen 	6,0
Verbetering bestaand woningbezit		
<p>2011: samenwerkingsovereenkomst Herstructurering Noordoost aangehaald in jaarverslag, geen concrete resultaten</p>	<p><i>Prestatieafspraken Breda 2011-2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - herstructurering Hoge Vucht, Doornbos en Linie cf Samenwerkingsovereenkomst Herstructurering Noordoost <p><i>Plan van aanpak 2012-2021:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - geen ruimte meer voor renovatie 	-
Maatschappelijk vastgoed		
	Geen concrete opgaven gevonden	-

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Verkoop		
2011: 89 ipv 60 2012: 63 ipv 70 2013: 32 ipv 50 2014: 48 ipv 40 T/m juli 2013 verkoop woningen veelal via Slimmer Kopen, daarna stopt Laurentius hiermee terugkoopoptie niet reeel is	<i>Prestatieafspraken Breda 2011-2014:</i> - Te verkopen woningen deels via formules als MGE/Koopgarant/Slimmer kopen - Verkoopvijver Laurentius 1.350. Jaarlijks aangeven verwachte/gerealiseerde aantallen <i>Ondernemingsplan 2011-2015:</i> - verkoop minimaal 120 woningen met Slimmer kopen	6,0
Gemiddelde beoordeling		5,7

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<i>Diverse leefbaarheidsprojecten, waaronder:</i> 2011 buurtfeest Wisselaar, buurtpreventie ism gemeente, politie, bewoners, sponsoring buurtinitiatieven, Project achterpaden in Moleneindstraat (Heusdenhout) en Geestland/Nieuwland (Bavel), verbeteren parkeermogelijkheden in Heusdenhout, opknappen algemene ruimtes 'Kesteren schoon!' en 'Muizenberg schoon!', zwerfafvalmiddag Kesteren. Totale uitgaven: € 1.637.000,- 2012 continue schouw door medewerker handhaving, voortzetting buurtpreventie, ook met bewoners, realisatie Pluspunt (ontmoetingsruimte), Project 'Opruimtroepers en 'Poepbusters' (Kesteren), opknappen algemene ruimte wooncomplex Leefdael (Oirschot). Totale uitgaven: € 517.000,- 2013 introduktie integrale wijkteams, deelname MASS-overleg (Maatschappelijk steunsysteem), aanpak knelpunten, activiteiten organiseren met bewoners, ondersteuning kwetsbare groepen bij bijvoorbeeld opruimen tuin. Totale uitgaven € 179.000,- 2014 voor wijkconsulenten toename in overlastmeldingen en daardoor meer overlastaanpak en minder aandacht voor participatie in de wijken, gemeentelijk wijkplan Haagse Beemden ondertekend, aanpak hennepeteelt, buurtbemiddeling. Totale uitgaven: € 211.000,-	<i>Prestatieafspraken Breda 2011-2014:</i> - bijdragen aan maatschappelijke participatie dmv diverse projecten, bevorderen ontmoeting/participatie, uitvoeren preventieve huisbezoeken, buurtbemiddeling en opbouwwerk, stageplaatsen - verbetering van de leefbaarheid in delen van de Haagse Beemden cf wijkimpulsplan en met rijkssubsidie - plan van aanpak verbreding en stroomlijning samenwerking en uitwerking beheer en onderhoud van woningen en openbare ruimte, ook tbv efficiencyvoordelen - afspraken over buurtbemiddeling, aanpak hennepeteelt en onrechtmatige bewoning blijven gehandhaafd, worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld en verlengd <i>Ondernemingsplan 2011-2015:</i> - beleid gericht op 'schoon, heel, veilig' - ondersteuning initiatieven huurders/partners - participatie in stedelijke initiatieven (Teampay, Goed geregeld, buurtbemiddeling, schuldenaanpak en drugs- en hennepaanpak) <i>Uitvoeringsplan 2014-2015:</i> - ontwikkelen en implementeren beleid voor leefbaarheid en wijkgericht werken - met ketenpartners en bewoners werken aan leefbare wijken - jaarlijkse schouw - volgen probleemsituaties - sobere inzet	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,0



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas