

Visitatierapport

Laurentius
2019 - 2022



LAURENTIUS
Samen voor een thuis

24 juli 2023

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Miranda Rovers, visitator

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegel functie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie, kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: het behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Laurentius over de periode 2019 tot en met 2022. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk. Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan. De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler' Om dat beeld te geven, denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat.

Laurentius is een woningcorporatie met ruim 8.350 verhuurbare eenheden (vhe's), werkzaam in de gemeenten Breda en Alphen-Chaam, waarvan het grootste gedeelte van de ruim 7.350 woningen ligt in de gemeente Breda.

Laurentius heeft als missie het bieden van een goed en betaalbaar thuis voor haar bewoners. Ze zet zich optimaal in voor mensen van alle leeftijden en voornamelijk voor mensen met een smalle beurs of voor mensen die bijzondere aandacht en zorg nodig hebben voor hun huisvesting. Dit alles doet Laurentius niet alleen. Ze werkt nauw samen met haar samenwerkingspartners én de bewoners.

Aan het hoofd van de organisatie staat een directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan een raad van commissarissen bestaande uit 5 leden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Position paper Laurentius	4
Recensie	10
1.1 Recensie	10
1.2 De visitatie van Laurentius in één oogopslag	15
1.3 SWOT.....	16
Maatschappelijke waarde	17
2.1 De opgaven van Laurentius.....	17
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	21
2.3 Bewonder- en verwonderpunten.....	21
Maatschappelijke verankering	22
3.1 Belanghebbenden over Laurentius	22
3.2 De invloed op het beleid van Laurentius.....	22
3.3 Laurentius als samenwerkingspartner	22
3.4 De reputatie van Laurentius.....	23
3.5 De verantwoording van Laurentius	24
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	24
3.7 Bewonder- en verwonderpunten.....	25
Besturing	26
4.1 Strategie en sturing.....	26
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	26
4.3 Bewonder- en verwonderpunten.....	27
Maatschappelijke capaciteit	28
5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen.....	28
5.2 Wendbare organisatie	28
5.3 Dienstverlening.....	29
5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	29
5.5 Bewonder- en verwonderpunten.....	30
Bestuurlijke reactie van Laurentius	31
Bijlage 1: onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie	32

Position paper Laurentius

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurder van Laurentius.

Position paper Laurentius

1. Inleiding

Laurentius verhuurt en onderhoudt ongeveer 7.350 woningen in de gemeenten Breda en Alphen-Chaam. Totaal ongeveer 8.350 verhuureenheden. Wij werken actief samen met beide gemeenten, bewoners, collega-corporaties, zorgondernemers en andere maatschappelijke organisaties om onze gedeelde doelen in het (semi-)publieke domein te realiseren.

2. Onze missie en speerpunten

De missie van Laurentius is ons vertrekpunt: Samen met onze bewoners en samenwerkingspartners bieden we een goed en betaalbaar thuis aan onze bewoners. We werken voor jonge en oude(re) mensen, vooral voor mensen met een smalle beurs en voor mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben. Wat de ontwikkelingen ook zijn en welke koers Laurentius ook inslaat, onze missie is altijd leidend.

De Bedoeling van Laurentius: 'Samen voor een Thuis' Laurentius staat net als alle woningcorporaties voor het bieden van huisvesting aan mensen die daar zelf niet in kunnen voorzien. Laurentius gunt haar bewoners "een thuis". Een thuis is letterlijk de plek waar je je thuis voelt, op je gemak bent, in de buurt die bij je past en die je het gevoel van veiligheid en rust geeft dat bij je past. Thuisgevoel is voor iedereen anders. Laurentius kan daar aan bijdragen door het realiseren van een schoon, heel en veilig onderkomen. Die doen we samen met onze bewoners. Dit betekent dat we intensief contact hebben met onze bewoners en klantgericht handelen. Laurentius zal daar waar nodig haar bewoners kennen en soms heel goed kennen. Ook de bewoners zullen zelf samen moeten werken aan een thuis. Een leefbare woonomgeving maak je namelijk samen. Laurentius brengt de bewoners op de juiste momenten samen en faciliteert daar waar nodig. Dat gaat soms om het treffen van voorzieningen, soms om een bijeenkomst en soms om netwerken. De bewoners van Laurentius vinden altijd gehoor en kunnen, indien nodig in overleg met partners, rekenen op een antwoord.

3. Kernwaarden

Bij alles wat we doen, hebben we onze drie kernwaarden hoog in het vaandel. Die kernwaarden geven aan hoe we werken en omgaan met onze bewoners, samenwerkingspartners en collega's. Onze kernwaarden (KIP) vormen samen onze identiteit:

- Klantgericht: dichtbij, actief luisteren, 'er zijn'.
- In verbinding: gelijkwaardig, respectvol, doelgericht samenwerken, eigenaarschap.
- Professioneel: afgestemd, integraal, (kosten)bewust, gezond verstand.

4. Resultaatgebieden Laurentius

Laurentius heeft in het ondernemingsplan vijf resultaatgebieden benoemd die in de jaren 2020 tot 2024 richtinggevend zijn. De eerste drie resultaatgebieden dekken grotendeels de prestaties waar een sociale verhuurder op afgerekend mag worden: de beschikbaarheid van kwalitatief goede, betaalbare en duurzame huurwoningen in een prettige woonomgeving. Waarbij bewoners kunnen vertrouwen op een klantgerichte dienstverlening rondom de processen van verhuur, onderhoud, financiën en sociaal



beheer. De organisatiedoelen van de laatste twee resultaatgebieden moeten ons vooral ondersteunen in het halen van de doelen in de eerste drie resultaatgebieden.

Resultaatgebied 1. Werken aan duurzaam wonen:

Het resultaatgebied "Werken aan duurzaam wonen" is ons belangrijkste resultaatgebied. We zien het als onze morele plicht om bij te dragen aan het verminderen van de uitstoot van CO₂. Dat doen we door onze woningen te verduurzamen. Daarmee leveren we onze bijdrage aan het doel om onomkeerbare klimaatverandering en de nadelige gevolgen daarvan voor toekomstige generaties te voorkomen. Ons belangrijkste resultaatgebied hebben we vertaald in drie focuspunten:

1. Het verlagen van het energieverbruik en de CO₂-uitstoot van woningen, woningen aardgasloos maken en het introduceren van zonnepanelen. Dit doen we voornamelijk door verduurzaming via Planmatig Onderhoud en Projecten;
2. Het bewustzijn van bewoners over duurzaamheid vergroten;
3. Het bewustzijn van de mogelijkheden en onmogelijkheden om bij te dragen aan klimaatadaptatie, biodiversiteit en recycling.

Bovenstaande focuspunten raken niet alleen onze gehele organisatie maar ook al onze partners in Breda en Alphen-Chaam. Duurzaamheid is daarom bij uitstek een thema waarover stadsbreed afspraken nodig zijn. Deze afspraken maakten wij in de Alliantie. Door samen te werken ontstonden er al mooie verbindingen en initiatieven.

Resultaatgebied 2. Passende dienstverlening:

We vinden het belangrijk dat we bewoners goed kennen. Door goed te luisteren en te weten wat bewoners écht belangrijk vinden en verwachten, kunnen we onze dienstverlening optimaliseren en waar nodig maatwerk leveren. Dit zorgt voor een grotere klanttevredenheid. We denken en werken vanuit mensen en volgens de Bedoeling en ons uitgangspunt is "Samen voor een Thuis". Bewoners gaan de hele organisatie aan. Wie hen op dat moment ook maar 'bedient'. Bij het uitvoeren van ons dagelijks werk hebben we hier oog voor. We bezien de organisatie vooral in het licht van 'bewoners in regie' in alle contacten met Laurentius. Bewoners die zelf geen regie kunnen nemen, kunnen rekenen op medewerkers van Laurentius die hen misschien wel een stukje meer "in regie brengen". We bewaken onze integriteits- en gelijkwaardigheidsprincipes, we letten op effectieve processen en plannen onze activiteiten nauwkeurig. Binnen onze kaders doen we er alles aan onze bewoners te bedienen. Zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.

Resultaatgebied 3. Woongeluk:

Laurentius heeft een maatschappelijke taak als het gaat om een goede woon- en leefomgeving voor onze bewoners. We gunnen ze een echt thuis. Thuis is letterlijk waar je je op je plek voelt, op je gemak, in de buurt en omgeving die bij je past. Een thuis geeft een gevoel van veiligheid en rust. Thuis is een basis voor mensen om zich verder te kunnen ontwikkelen en betekent voor iedereen iets anders. We kunnen aan dit thuis bijdragen door het realiseren van een schoon, heel en veilig onderkomen en door hier samen met bewoners en medewerkers aan te werken. Bij woongeluk focussen we ons op de volgende resultaten:

- Laurentius vergroot de beschikbaarheid van haar woningen;
- Laurentius behoudt voldoende betaalbare huurwoningen;
- Laurentius verhuurt woningen die comfortabel zijn;

Samen met bewoners en samenwerkingspartners hebben we belang bij goede,



leefbare buurten

Resultaatgebied 4. Wendbare organisatie:

Omdat de wereld om ons heen snel verandert, willen we een wendbare organisatie zijn. Daarom werken we aan een lerende organisatie met een energiek verbeterklimaat. Zodat we adequaat kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en nieuwe grenzen en kaders zoeken als dat nodig is. Een wendbare organisatie stuurt op grote lijnen, signaleert, anticipeert en verbetert continu. Wendbaar zijn, vraagt iets van medewerkers en de organisatie, de groei van de organisatie gaat ook steeds meer over houding en gedrag.

Dit vraagt om een organisatie met aandacht voor medewerkers op persoonlijk en professioneel vlak. Het is belangrijk dat medewerkers leergierig zijn, houden van samenwerken, kunnen reflecteren, openstaan voor en optimistisch zijn over nieuwe ideeën en zich voortdurend blijven ontwikkelen.

Resultaatgebied 5. Volgend in digitalisering en technologie:

We willen niet zelf het wiel uitvinden, maar alleen nieuwe stappen zetten in digitalisering en technologische vernieuwing als die ontwikkelingen zich elders al hebben bewezen. We richten onze ambitie op "blijven wie we zijn en ervoor zorgen dat beproefde technologieën zijn toegepast". We zijn ons ervan bewust dat we niet voorop kunnen lopen omdat veel zaken binnen de digitalisering en innovaties niet zijn geregeld. We moeten dus aan de slag met de dingen die al normaal zijn in de digitale en technische wereld, waarbij digitale communicatie en cybercrime aan de orde van de dag zijn.

5. Wat we hebben gedaan

In 2020 hebben we ons Ondernemingsplan 2017-2020 Samen voor een thuis afgerond en zijn we begonnen met ons huidige Ondernemingsplan Samen Dichterbij. In 2019 werkten wij aan onze klantgerichtheid en klantbenadering. Met Samen voor een thuis en dus denken en werken vanuit mensen, stond de bewoner in 2019 centraal. Een ambitie die nooit 'af' is en vraagt om het onderzoekend ontwikkelen van onze organisatie en medewerkers. Samenwerking is dan essentieel; werken vanuit vertrouwen en elkaar echt goed verstaan door het maken van duidelijke afspraken en eraan houden. In maart 2020 is de impact van het COVID-19 virus op Nederland en de rest van de wereld groot geworden. Met name de ontwrichting van de samenleving is zorgwerkend voor de samenleving als geheel, onze huurders en onze organisatie. De impact van het COVID-19 virus betekende dat wij onze bedrijfsprocessen hebben aangepast en afgestemd op de door het RIVM en de Rijksoverheid afgegeven richtlijnen en maatregelen. Nieuwe richtlijnen en ontwikkelingen monitoren we continu en volgen we op. 2020 was het laatste jaar van ons ondernemingsplan 2017 – 2020 'Samen voor een thuis'. Voorafgaand aan 2020 evalueerden we de stand van zaken van onze doelstellingen uit dit plan. Hoe stonden we ervoor met onze ambities en resultaatgebieden? Zoals Tevreden bewoners, Professionele organisatie, Effectieve Samenwerking, Toekomstbestendig vastgoed en Financiële continuïteit. We realiseerden maar liefst 71% van de activiteiten en de overige 33% is geïntegreerd in het nieuwe Ondernemingsplan. Met de in mei 2020 vastgestelde 'Portefeuillestrategie Laurentius 2021-2025 met een doorkijk naar 2030' actualiseerden we ons vastgoedbeleid voor de periode 2021-2030. Naast het borgen van de betaalbaarheid zijn de speerpunten daarbij het op peil houden van de conditie van het vastgoed door planmatig onderhoud, de verduurzaming van het vastgoed richting gemiddeld label A

in 2030 en een netto uitbreiding van de voorraad tussen 2025 en 2030 met minimaal 97 tot maximaal 347 woningen.

Het jaar 2021 was het eerste jaar van ons nieuwe ondernemingsplan 2021 - 2024 'Samen dichterbij'. We sloegen met elkaar een nieuwe weg in, waarin we weer actief waren als reguliere corporatie en ook weer als volwaardige partner worden gezien door onze samenwerkingspartners, na jaren van herstel. Die ambities vragen om een andere aanpak en manier van organiseren. Met elkaar stelde ieder team concrete jaarplannen voor 2021 en bijbehorende KPI's op, vol met ambities, nieuwe projecten en activiteiten. Die jaarplannen staan in verbinding met ons ondernemingsplan, de portefeuillestrategie, de begroting en alle andere beleidsdocumenten eronder. In 2022 hebben we deze lijn voortgezet. Helaas zijn we in 2022 geraakt door een digitale aanval. Onze organisatie en dienstverlening richting onze huurders zijn daardoor behoorlijk geraakt. We hebben workarounds toegepast om de dienstverlening zo veel mogelijk op peil te houden. Op 23 mei gingen we versneld live met een nieuwe primair systeem: DE-R21-online. Na de evaluatie van de jaarplannen 2022 bleek dat we nog verder een stijgende groei te pakken hebben. De resultaten van 2022 zijn sterk, zeker als we rekening houden met de grote impact van de cyber-aanval. Zonder die aanval, zou een duidelijke verbetering van het implementatie-percentages merkbaar zijn.

6. Waar gaan we naar toe

We zijn van de afgelopen vier jaar, 2 jaar vooral intern bezig geweest en de laatste twee jaar buiten aan de slag gegaan. De duurzaamheidsreijn is in volle gang met de ketenpartners die we aan ons hebben gebonden. Nieuwbouw heeft echter altijd wat langere adem nodig. Nu is de tijd aangebroken om ook buiten weer woningen op te leveren. In 2023 leveren we 110 tijdelijke woningen op en 38 nieuwbouwwoningen bij Eureka en in 2024 110 tijdelijke woningen. Verder is de pijplijn aardig gevuld. Hierbij gaan we extra investeren in nieuwbouw en het (versneld) verduurzamen in lijn met de nieuwe Nationale Prestatieafspraken. De organisatie is nu getransformeerd naar een professionele organisatie met bevoegdheden en verantwoordelijkheden belegd in de organisatie zodat onze medewerkers sneller en adequater maatwerk kunnen leveren aan onze bewoners en belanghouders. Zo zijn we in staat om echt invulling te geven aan ons ondernemingsplan "Samen dichterbij". We willen blijvend meer zichtbaar zijn in de wijken en buurten waar wij bezit hebben en met onze partners ondersteuning bieden de zelfredzaamheid van bewoners en daarmee de leefbaarheid van onze buurten te bevorderen. De samenwerking met onze partners gaan we de komende tijd intensiveren, enkele voorbeelden hiervan zijn team Hoge Vucht en Verbeter Breda.

7. Reflectie

Als we nu terugkijken naar de afgelopen vier jaar zien we dat Laurentius van een corporatie onder financieel herstel naar een corporatie is omgevormd die zich inzet voor het brede volkshuisvestelijke belang. We zien het als een bijzondere prestatie dat onze medewerkers erin geslaagd zijn om de slag te maken van financieel op orde komen naar het werken vanuit de maatschappelijke waarde. Laurentius is een resultaatgerichte organisatie waar de menselijke maat voorop staat om de missie te realiseren "samen voor een thuis". Samen met de samenwerkingspartners is de goede band doorgezet. Niet alleen met de Huurderskoepel, de gemeenten, de collega corporaties maar ook met de aangesloten ketenpartners en alle andere partijen. Enige samenwerking die aandacht verdient is de ledenraad van de vereniging waar de wens is om de komende periode tot een bredere huurdersbelangenbehartiging te komen



LAURENTIUS
Samen voor een thuis

door de structuur van de vereniging van een ledenraad om te vormen naar een ALV. Na Corona, de hack en andere calamiteiten is er rust in de organisatie om met de goede dingen goed bezig te zijn. We hopen dat dit ook terugkomt in deze visitatie methodiek 7.0 van onze samenwerkingspartners.



Recensie

In dit hoofdstuk treft u de reflectie aan van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

1.1 Recensie

Laurentius is een woningcorporatie actief in de gemeenten Breda en Alphen-Chaam met in totaal ruim 7.350 woningen. Laurentius hanteert drie kernwaarden in het werken en omgaan met bewoners, samenwerkingspartners en collega's. Die kernwaarden vormen als het ware de identiteit van Laurentius. Het gaat om 'klantgericht', 'in verbinding' en 'professioneel'. De drie kernwaarden zijn leidend bij het realiseren van de missie van Laurentius en dat is "Samen voor een thuis". Om dat alles vorm en inhoud te geven, waren gedurende de visitatieperiode twee ondernemingsplannen van toepassing. Voor de periode 2017 – 2020 was dat "Samen voor een thuis" en voor de periode van 2021 - 2024 "Samen dichterbij". Niet onbelangrijk bij dit alles was de status van Laurentius: vanaf 2012 tot 2019 was sprake van verscherpt toezicht door het Centraal Fonds Volkshuisvesting resp. de Autoriteit woningcorporaties en vanaf 2012 was er de status van Bijzonder beheer bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw die in 2020 werd opgeheven. In die tijd is Laurentius financieel en organisatorisch weer op orde gebracht. De visitatiecommissie vindt het een groot compliment om te ervaren dat Laurentius in een korte periode vanaf 2020 door alle belanghebbenden gezien wordt als een volwassen woningcorporatie die er weer staat en haar opgaven volwaardig oppakt. Vanuit die optiek is de visitatie over de maatschappelijke prestaties eigenlijk twee jaar te vroeg: de beoordeelde periode kent een Laurentius met twee gezichten zoals hierna duidelijk wordt.

In de vorige visitatie over 2015 – 2018 constateerde de toenmalige commissie dat in die periode Laurentius volledig heeft ingezet op het snel bereiken van financieel herstel. De toenmalige visitatiecommissie constateerde dat die jaren de belanghebbenden, met name de huurders, in aandacht achter zijn gebleven. Laurentius had bijvoorbeeld minder aan planmatig onderhoud kunnen doen en was ook niet in staat renovatie en nieuwbouw op te pakken zoals men dat graag wilde doen. De organisatie was zich toen aan het voorbereiden op de periode na 2019 als er weer meer ruimte zou komen voor het werken aan en investeren in de maatschappelijke opgaven, zoals nieuwbouw, renoveren van woningen en het bevorderen van de leefbaarheid in de wijken en buurten. Aandacht werd gevraagd voor het verwachtingenmanagement en voor de relatie en communicatie met belanghebbenden op zowel operationeel als bestuurlijk niveau. De huidige visitatiecommissie heeft kunnen constateren dat beide punten de afgelopen visitatieperiode goed zijn opgepakt.

Waar in het eerste deel van de visitatieperiode nog sterk het beeld bestond dat er weinig of niets kon, is het tweede deel van de visitatieperiode een aantal stappen gezet om weer als volwaardig speler te worden gezien. Laurentius wordt door belanghebbenden anno 2023 ervaren als een betrokken, betrouwbare, open en benaderbare samenwerkingspartner. Zij wordt door alle betrokkenen gezien als een teamspeler. In Breda is sprake van drie woningcorporaties met elk ongeveer 1/3 van de sociale woningvoorraad in eigendom en beheer. Er is nu zowel in aantallen als in inzet weer sprake van gelijkwaardigheid tussen de drie corporaties en er is bestuurlijk ook zeer gestuurd op de samenwerking de afgelopen paar jaar. Laurentius wil bij de realisatie van haar doelen een wendbare en professionele organisatie zijn. In de ogen van de visitatiecommissie is zij dat en dat alles in een kort tijdsbestek waarbij zowel Covid als een cyberaanval een rol hebben gespeeld. De manier waarop bestuur en organisatie beide gebeurtenissen hebben opgepakt, verdient grote waardering. Voor de omslag werd ook waardering door de Aw uitgesproken bij zijn beoordeling in december 2022. Daarbij is de commissie opgevallen dat naast een bestuurder met visie er sprake is van een hecht en kwalitatief goed managementteam en van zeer gedreven medewerkers om Laurentius de gewenste positie en het vertrouwen te geven.

In deze recensie heeft de commissie vanuit de doelstellingen van de nieuwe methodiek 7.0 Laurentius beoordeeld vanuit een viertal optieken: heeft de corporatie beeldingskracht over wat speelt in haar woningmarkt (maatschappelijke waarde), bezit zij over voldoende verbinding met relevante partijen (verankering), weet zij resultaten te realiseren (besturing) en heeft zij voldoende slagkracht (capaciteit).



Verbeeldingskracht bij maatschappelijke waarde

De commissie is overtuigd van de bij Laurentius levende verbeeldingskracht. Bij de gesprekken over een drietal gekozen opgaven vanuit het belang van de maatschappelijke waarde, kwam dat overtuigend naar voren. In de aanpak van de visitatievelden is gekozen voor duurzaamheid, leefbaarheid en wonen & zorg waarbij bij deze drie thema's direct betrokkenen met elkaar en de visitatiecommissie in gesprek gingen over wat er gerealiseerd was, hoe de samenwerking was verlopen en waar de leerpunten zaten. De visitatiecommissie heeft in de vele inhoudelijke gesprekken kunnen constateren dat Laurentius heel goed op weg is, zowel met de ontwikkeling van de organisatie als met haar positie op de regionale woningmarkt. De drie opgaven hebben een nauwe relatie met de in het Ondernemingsplan "Samen dichterbij" gekozen resultaatgebieden 'Werken aan duurzaam wonen', 'Passende dienstverlening' en 'Woongeluk'. In haar Position paper geeft de bestuurder een mooi overzicht van wat die keuze aan resultaatgebieden betekent voor de huurders en voor de organisatie. De vele gesprekken met medewerkers laten een 'drive' zien om de goede dingen goed te willen doen. Er is veel enthousiasme en bereidheid te reflecteren op eigen handelen om te kunnen leren. De commissie vond het mooi om dat bij alle drie de resultaatgebieden terug te zien. Het belangrijkste resultaatgebied voor Laurentius is de verduurzaming van haar woningbezit. In een sessie met de deelnemende bouwbedrijven, de bewoners en medewerkers van Laurentius is uitgebreid ingegaan op het project van 62 verduurzaamde woningen in de wijk De Wisselaar. Het is het eerste project dat opgepakt kon worden na de opheffing van de status van Bijzonder beheer door het WSW en daarmee in feite een pilot voor de verdere aanpak van de verduurzaming. Er is bewust na een selectie gekozen voor ketensamenwerking voor meerdere jaren. In de communicatie met bewoners is vanaf begin gekozen voor korte lijnen. Inspiratie werd gehaald uit de leercirkel van Resultaatgericht samenwerken (waarin woningcorporaties ervaringen uitwisselen). Leerpunten voor Laurentius zaten in de overdracht van kennis en het kunnen leren van de ketenpartners. Maar ook de insteek van plezier hebben in je werk en het oppakken van de eigen verantwoordelijkheid bleken van belang. Beide waren goed zichtbaar bij de medewerkers van Laurentius. De ervaringen worden meegenomen in de aanpak van de volgende 250 woningen en lijken ook een goed leerpunt voor de sector. De bewoners hebben de samenwerking tussen en communicatie door zowel Laurentius als het uitvoerend bouwbedrijf als zeer effectief en plezierig ervaren. Of zoals één van de bewoners het uitdrukte: "Laurentius is als een groep jonge honden. Leergierig, enthousiast, open, benaderbaar en tussen de mensen staan". Een mooi compliment in de ogen van de visitatiecommissie. Van belang is hierbij nog wel dat de gemeentelijke transitievisie warmte op korte termijn invulling krijgt.

De sessies over leefbaarheid en wonen & zorg vonden plaats in een mix van bewoners, vertegenwoordigers van Laurentius en van gemeente, politie, BOA en zorg en welzijnspartijen. Uit die sessies kwam naar voren dat Laurentius ambities heeft om zaken maatschappelijk aan te pakken en daarbij laagdrempelig is. Breda kent al heel lang een aantal wijken waar vanuit maatschappelijk en volkshuisvestelijk oogpunt het nodige speelt. Leerpunt was onder meer bij beide sessies dat de zichtbaarheid van Laurentius omhoog kan. Maar het besef leeft dat naast erkende aandachtswijken je ook tijd en energie moet steken in de niet-aandacht wijken. Ook daar is behoefte aan ontmoeting en verbinding. Een risico zien alle belanghebbenden in de aanpak: die is nog erg afhankelijk van de inzet van individuele medewerkers. Dat ondanks de goede en korte lijnen vanuit Laurentius met partijen uit de zorg en welzijn, de politie en BOA's. Laurentius kent in haar ondernemingsplan het resultaatgebied 'Woongeluk' en vertaalt dit in jaarplannen. Maar de vraag blijft waar de focus ligt en dat daarbij een wijkvisie die onderschreven wordt door gemeente en de drie woningcorporaties, behulpzaam kan zijn. De visitatiecommissie vindt het mooi om te zien dat er met de bewoners die onder meer actief zijn in de buurtpreventie en bewonerscommissies, korte lijnen bestaan. Maar er kan nog meer geïnvesteerd worden in het netwerk en er kan waar mogelijk meer proactief gewerkt worden.

In het gesprek met partijen uit de maatschappelijke opvang en de zorg bleek dat door partijen meer in het netwerk geïnvesteerd kan en moet worden. Door de mogelijke verschillen in perspectief, positie en verantwoordelijkheid behoeft dit op alle niveaus aandacht. Niet onbelangrijk daarbij is dat niet alleen de aantallen bewoners met een zorgvraag groeien, maar ook de complexiteit binnen die groepen. Vanuit het adagium dat "cliënten huurders worden", komt de vraag welke taken je als verhuurder moet en kunt uitvoeren. Hoe maakbaar is het beleid als je kijkt naar de diversiteit van doelgroepen en hoe doe je dan vanuit de verschillende verantwoordelijkheden van de

belanghebbenden aan community building? Er kwamen bruikbare leerpunten voor Laurentius zoals het zoeken van medestanders op een breed front in plaats van een roepende in de woestijn te worden. En te bedenken dat tien keer een klein project even veel impact kan hebben (of misschien wel meer) dan één grote stip op de horizon. Vanuit de belanghebbenden kwam de vraag om meer ondernemerschap bij de gemeente. Bij de gemeente is mede door de woondeal weer aandacht voor de sociale woningvoorraad. De drie corporaties zien hierin een gezamenlijke opgave (maar hebben de locaties wel onderling verdeeld) en vanuit risico- en capaciteits spreiding is gezamenlijk optrekken een must. Dat kan uitgebreid worden als gekeken wordt naar bijvoorbeeld de veerkracht in bestaande wijken in met name Breda Noord. Naast het leveren van nieuwbouw is Laurentius in onderhandeling met collega corporatie Mooiland over de overname van woningen in zowel Breda als Alphen-Chaam.

Gelet op alle hiervoor beschreven ontwikkelingen en de wijze waarop Laurentius op al die onderdelen weer meetelt, is de visitatiecommissie van oordeel dat Laurentius op dit visitatieveld naar behoren scoort waarbij het gaat om de volle visitatieperiode. Dit oordeel is gebaseerd op de vier visitatiejaren.



Verbindingskracht voor de verankering

Alle partijen die de commissie gesproken heeft, zien Laurentius als een partij die de verbinding zoekt en maximaal wil inzetten op het zoeken naar meerwaarde. Goed voorbeeld vindt de commissie de samenwerking in de aanpak van de verduurzaming van het woningbezit. Vanuit de conditiescore van de verschillende complexen is een werkwijze gestart met als eerste pilot het project in de wijk De Wisselaar. Belanghebbenden zien Laurentius als betrokken en betrouwbaar maar ook als meedenkend, relatie- en lokaal gericht. Dat kwam duidelijk in de

verschillende sessies met belanghebbenden naar voren. De huurdersorganisatie HKL spreekt haar waardering uit dat huurders duidelijk aan de voorkant van een proces worden meegenomen. Zij zien daar duidelijk een kentering. Tegelijk vraagt zij zich af of iedereen bij Laurentius zich wel beseft wat de rol van een huurdersorganisatie wel en niet is. De communicatie tussen Laurentius en huurdersorganisatie lijkt nog verbeterd te kunnen worden, zo denkt de commissie. De onderlinge communicatie binnen Laurentius kan ook nog een stap maken, aldus de huurdersorganisatie. Laurentius is een vereniging. Er is duidelijk sprake van een spanningsveld tussen taak, positie en verantwoordelijkheid van de Ledenraad van de vereniging en de formele huurdersvertegenwoordiging. Gelukkig wordt hier door bestuur, raad van commissarissen en Ledenraad over gesproken om te komen tot een meer effectieve werkrelatie.

Door alle belanghebbenden wordt genoemd dat de netwerksamenwerking beter en efficiënter kan. Voor alle belanghebbenden was duidelijk dat met de verschuiving in aandacht bij de gemeente naar wat er zich in de sociale woningvoorraad afspeelt, er weer meer kansen liggen. Dat schept verplichtingen bij de sociale partners: het ontwikkelen van wijkvisies om een antwoord te geven op de ongelijkheid tussen wijken in Breda naast een woonzorganalyse die ook bij de gemeente moet worden ingevuld. Maar ook afstappen van de nu vele losse "pilots" met alleen tijdelijke financiering of subsidie en plaats laten maken voor langdurige samenwerkingsinitiatieven. Terwijl de druk in wijken op alle niveaus toeneemt, is er nog weinig stabiliteit vanuit zorg en welzijn vanwege bezuinigingen en afschalen van taken. Of zoals één van de deelnemers het verwoordde "Een onsje meer welzijn op locatie A kan een pond minder zorg betekenen op locatie B". Voor alle partijen geldt dat ook meer behoefte is aan databeheer en oren en ogen in de wijken: wat is waar nodig en waar alert op zijn. Hoe zit het sociale weefsel in elkaar en signaleer ook positieve ontwikkelingen. Stel de mensen centraal en geef ze aandacht. Alle belanghebbenden zijn het erover eens dat daar de komende jaren op ingezet moet worden.

Gelet op de ontwikkelingen en nog te zetten stappen beoordeelt de visitatiecommissie Laurentius op dit onderdeel met een presteren naar behoren.



Realisatiekracht met de besturing

Op alle onderdelen van haar maatschappelijke rol zoals beschikbaarheid, leefbaarheid, wonen - zorg en verduurzaming is Laurentius weer goed bezig en worden met collega's en beide gemeenten prestatieafspraken gemaakt om zaken te realiseren. Daarnaast werd in 2021 voor ruim 800 huurders een huurverlaging ingevoerd. Gelet op de langdurige zorgelijke financiële positie is dit een mooi resultaat. Laurentius heeft gedurende de visitatieperiode gewerkt met twee ondernemingsplannen. Sinds 2012 heeft de focus op financieel herstel gelegen waarbij de verkoop van ruim 600 woningen in het buitengebied van belang was. Vanuit gemeentelijke invalshoek waren de Woonvisie 2013 (met aanpassing in

2016) van de gemeente Breda en de Woonvisie 2018-2023 van de gemeente Alphen-Chaam van belang. Gedurende de visitatieperiode zette Laurentius inhoudelijk in op duurzaam wonen, passende dienstverlening, woongeluk en voor de organisatie op een wendbare organisatie en het volgend zijn in digitalisering en dienstverlening. De resultaatgebieden zijn uitgewerkt waarbij aandacht is besteed aan waar Laurentius stond in 2020, wat de ambitie is, waarop wordt gefocust in de ondernemingsplan periode en per focuspunt hoe succes wordt gemeten en wat de belangrijkste projecten zijn om die ambitie te realiseren. Het Ondernemingsplan is vertaald naar een activiteitenplan per jaar en naar de portefeuillestrategie en facetbeleid zoals de duurzaamheidsvisie. Vervolgens is dit vertaald naar de (meerjaren)begroting met aandacht voor strategische risico's en de ratio's waarop wordt gestuurd. Tot 2020 waren er vanuit financieel oogpunt niet veel mogelijkheden voor nieuwbouw of bijvoorbeeld verduurzaming. Verantwoording vindt plaats via kwartaalrapportages en later tertiaalrapportages en jaarverslagen. De commissie is van mening dat de realisatie in relatie tot de ambities inzichtelijk is.

De visitatiecommissie heeft waardering voor de wijze waarop Laurentius, na jarenlang uitsluitend een beheercorporatie te zijn geweest, vanaf 2020 weer aan de slag is gegaan met nieuwbouw en extra investeringen in renovatie/verduurzaming maar ook met het plan tot overname van woningen van collega corporatie Mooiland wat in 2023 zijn beslag moet krijgen. De portefeuillestrategie is mede gebaseerd op een uitgebreide scenario-analyse, maar er zijn in de begrotingen geen scenario-analyses opgenomen. Hier ziet de commissie mogelijkheden voor verbetering. Door te werken met scenario's met daarin o.a. ontwikkeling van de rente, de waarde van het vastgoed en de bouwkosten en combinaties van scenario's, kunnen de beleidskracht en de sturing in het kader van het langere termijnperspectief verder en beter vorm krijgen. Dat kan ook leiden tot een organisatie die in de beeldvorming steviger staat en een organisatie die meer kleur krijgt. Daar vragen de collega corporaties ook om: het sociaal maatschappelijk domein kan meer opgaven gestuurd worden en er kan meer en beter gebruik gemaakt worden van inzet van data vanuit verschillende achtergronden. Daarnaast kan de slag tussen ontwikkelen van strategie en uitvoeren van beleid bij Laurentius in hun ogen nog beter. Ook dat geeft kleur.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een presteren naar behoren.



Slagkracht in capaciteit

De Aw concludeerde in 2019 dat er in de jaren daarvoor veel vooruitgang was geboekt met het financiële herstel en het op orde brengen van de organisatie waarmee weer ruimte ontstond. Het verscherpt toezicht is door de Aw in 2019 opgeheven en het WSW heeft Laurentius in 2020 de bijzonder beheer status beëindigd. Vanaf die periode is Laurentius weer volop actief op alle fronten van haar maatschappelijk presteren. Er ontstond ruimte voor investeringen in bestaand bezit en nieuwbouw. Laurentius heeft dit slagvaardig opgepakt, mede op basis van een gedegen en goed onderbouwde nieuwe portefeuillestrategie. Zorgvuldige

afweging van keuzes, mede gebaseerd op de (ontwikkeling in) ratio's, is gedurende de hele visitatieperiode zichtbaar. Mooi vond de commissie het om zowel de ambitie als de trots te kunnen zien van wat gepresteerd is. De wendbaarheid van de organisatie om mee te schakelen met wat wel/niet mogelijk was, was opvallend. Denk bijvoorbeeld aan de data hack in 2022 en de kracht om in 1,5 maand tijd over te stappen naar een Cloud-omgeving. Dat verdient oprecht een groot compliment en dat raakt alle geledingen van de organisatie: medewerkers, managementteam, bestuurder en raad van commissarissen. De Aw constateerde eind 2022 dat bij de governance er sprake is van een heldere koers, een verbetering van de interne en externe verbinding, een goed

functionerende raad van toezicht die gedegen invulling geeft aan de verschillende rollen van het interne toezicht. Via het plan Moreel Kompas Laurentius geven de bestuurder en de organisatie een passende en noodzakelijke aandacht aan integriteit. De visitatiecommissie is onder de indruk van de positieve doorontwikkeling van Laurentius in de visitatieperiode. Ook de kwaliteit van de dienstverlening is verbeterd en de tevredenheid van de huurders is dan ook hoog met een 7,8 bij een gemiddelde van 7,7 in de Aedes benchmark. De visitatiecommissie is van mening dat op dit veld naar behoren wordt gepresteerd en realiseert zich daarbij dat opnieuw naar de hele visitatieperiode is gekeken. Het enthousiasme en de inzet van medewerkers is uiteindelijk van doorslaggevend belang naast het op orde krijgen van de organisatie.

Epiloog

De beide gespreksdagen in mei 2023 hadden een opvallende kentering. Na een eerste dag van enthousiaste en trotse verhalen kreeg de tweede gespreksdag een heel andere inkleuring. Bekend werd dat bij de voorgenomen herbenoeming van de bestuurder, de Aw aangaf het voornemen te hebben een negatieve zienswijze te zullen geven vanwege een kwestie die speelde bij een vorige werkgever (en die in 2021 bekend werd). Dit werd bekend op de dag tussen de twee gespreksdagen van de visitatiecommissie. De tweede gespreksdag kreeg daardoor een volstrekt andere lading dan de eerste gespreksdag. Maar ook hier toonde de organisatie echter haar kracht: ondanks dat de medewerkers het zichtbaar moeilijk hadden, heeft de visitatiecommissie goede en mooie gesprekken kunnen voeren waarin de inhoud, de prestaties van Laurentius en de wijze waarop zij die samen met huurders en samenwerkingspartners realiseert, centraal stonden. Tegelijk is duidelijk dat het zoeken naar een nieuwe bestuurder een uitdaging vormt voor organisatie en raad van toezicht om de in de afgelopen jaren ontwikkelde kracht en wendbaarheid continuïteit te geven. Laurentius is weer volop actief, is zichtbaar en telt weer mee. In dat alles is de bestuurder een duidelijk boegbeeld. Stimulerend, aanspreekbaar zijn en benaderbaar en een duidelijke koers neerzetten. Of zoals een huurder het verwoordde: "Open en transparant en duidelijk de bestuurder, maar ook het meisje van hiernaast". Dat is een mooi compliment. De commissie wenst de raad van toezicht veel wijsheid en de organisatie een grote wendbaarheid en veerkracht om ook dit weer een plek te geven in haar streven om Laurentius maatschappelijk en volkshuisvestelijk optimaal te laten presteren.

Aandachtspunten:

1. De continuïteit en ingezette koers handhaven met het in te zetten proces van werven van een nieuw bestuurder
2. De in het kader van de samenwerking van corporaties en partijen uit de zorg en maatschappelijke opvang door te ontwikkelen netwerksamenwerking om zo meer focus te krijgen vanuit ontwikkelde en te ontwikkelen wijkvisies en meer proactief te kunnen handelen
3. Op het gebied van de maatschappelijke capaciteit kan Laurentius nog stappen zetten in het verbeteren van de bedrijfsvoering door meer te werken met scenario analyses, waardoor sturing en risicomanagement beter worden gekoppeld
4. Het vinden van een effectieve wijze van werken met diverse vormen van huurdersvertegenwoordiging en de ledenstructuur binnen de vereniging. Dat raakt ook de communicatie met de huurdersorganisatie
5. Ontwikkelen van wijkvisies vanuit bestaande woonzorganalyse en het betrekken van de gemeente daarbij naast intensivering van het bestaande netwerk

1.2 De visitatie van Laurentius in één oogopslag

De maatschappelijke waarde van Laurentius is naar behoren

Laurentius heeft de afgelopen jaren flinke stappen gezet op het maatschappelijk presteren. Zij is langzaam uit het dal gekropen en kan sinds 2020 weer investeren in de kwaliteit van de woningen, de leefbaarheid en zorgen voor geschikte woningen voor alle doelgroepen. Laurentius is een partner die kan en wil investeren. Betaalbaarheid, leefbaarheid en verduurzaming worden goed opgepakt en uitgewerkt. Op alle drie de thema's leverde dat dan ook zeer tevreden bewoners op. De drive van alle medewerkers van Laurentius is een kernkwaliteit van de organisatie. De stappen die Laurentius in haar voornemens tot investeren neemt, zijn goed doordacht. De voorzichtigheid van jaren op de centen moeten letten zit er nog wel in, maar neemt langzaam af. Het lef om risico's te durven nemen mag iets groeien. Laurentius zou in de ogen van diverse partijen een meer proactieve houding mogen tonen en zelf met een voorstel of advies komen. Het is nu tussen passief en actief in. De maatschappelijke waarde van Laurentius is naar behoren met een ruimte om te groeien naar (zeer) goed.



De maatschappelijke verankering van Laurentius is naar behoren

De samenwerking met Laurentius wordt door belanghebbenden ervaren als open en zij wordt gezien als een betrouwbare samenwerkingspartner. De medewerkers van Laurentius verdienen een pluim voor de wijze waarop zij zich openstellen voor samenwerking en geen uitdaging uit de weg gaan. Zoals een van de gesproken bewoners zei: "het zijn een stel jonge honden": Laurentius is overal continu bezig alles op te pakken. Dit doet ze niet alleen, maar zoekt hierin actief de samenwerking met andere partijen. Hierbij merkt de visitatiecommissie graag op dat wanneer het mogelijk zou zijn om als beoordeling goed te geven, dat de inspanningen van Laurentius meer recht zou doen. De komende jaren moet Laurentius haar klim voltooien en weer een stabiele betrouwbare samenwerkingspartner zijn met investeringskracht.



De maatschappelijke capaciteit van Laurentius is naar behoren

Laurentius is zich goed bewust van haar opgave en hoe haar organisatie en vermogen op de beste manier in te zetten voor de realisatie daarvan. De organisatie functioneert goed. De visitatiecommissie is onder de indruk van de positieve doorontwikkeling van Laurentius in de visitatieperiode. Gezien de situatie van verscherpt toezicht en bijzonder beheer aan het begin van de visitatieperiode, verbaast het niet dat er strakke sturing plaatsvindt op de financiële continuïteit. Vanaf 2020 ontstond er ruimte voor investeringen in bestaand bezit en nieuwbouw. Laurentius heeft dit slagvaardig opgepakt, mede op basis van een gedegen en goed onderbouwde nieuwe portefeuillestrategie. Zorgvuldige afweging van keuzes, mede gebaseerd op de (ontwikkeling in) ratio's, is gedurende de hele visitatieperiode zichtbaar. De wijze waarop proactief positie is gekozen in de oplossing voor Vestia getuigt daarvan. Laurentius wil een wendbare organisatie zijn: daarin is zij zeer goed geslaagd.



De besturing van Laurentius is naar behoren

De strategievorming en sturing op prestaties zijn goed op orde: vanuit de opgave landelijk en lokaal/regionaal is de vertaling gemaakt naar de benodigde inzet die vervolgens is doorvertaald naar beleid, activiteiten en kpi's. Er wordt gestuurd op de realisatie van activiteiten en kpi's en bijgestuurd waar nodig. Sturing is onderwerp van gesprek met het management en de raad van toezicht. Daarbij wordt steeds nadrukkelijk oog gehouden op de financiële positie van Laurentius en wordt ernaar gestreefd scherp aan de wind te varen zonder (weer) in de wind te komen te liggen. De portefeuillestrategie is mede gebaseerd op een uitgebreide scenario-analyse, maar er zijn in de begrotingen geen scenario-analyses opgenomen. Hier ziet de commissie mogelijkheden voor verbetering. Zo vraagt de commissie of de kernopgaven voldoende tot hun recht komt als ze gebundeld zijn in maar één van de vijf resultaatgebieden. Er wordt daarnaast nog geen gebruik gemaakt van scenarioanalyses, waardoor het effect van (externe) ontwikkelingen op de eigen financiële positie maar beperkt inzichtelijk is.



1.3 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

<p>Sterke punten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waarde gedreven • Wendbaar • Teamspeler • Kwaliteit intern toezicht • Open voor de leefwereld van de huurder • Reputatie bij belanghebbenden is goed • Klanttevredenheid • Sterk managementteam 	<p>Verbeterpunten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sturing en ontwikkeling scenario denken • Gezamenlijke procesaanpak met externen in de wijken • Beleidskracht kan omhoog • Conceptueel denken in de organisatie • Communicatie intern en naar huurdersorganisatie • Proces van prestatieafspraken
<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • De versnelling van de bouwopgave vanuit de gemeente • Samenwerken met collega's bij de 3 stedelijke ontwikkellocaties in Breda • Verbeteren van de slag tussen strategie en uitvoering van beleid 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitblijven transitievisie warmte • Omvang van de opgave op maatschappelijk en volkshuisvestelijk gebied • Ontwikkeling van (met name) ICR

Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van Laurentius

De visitatiecommissie heeft tijdens een brainstormsessie samen met Laurentius en de Huurderskoepel Laurentius (HKL) een viertal thema's geselecteerd die centraal staan in de visitatie: betaalbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid en wonen & zorg. Deze vier thema's vormen gezamenlijk een goede afspiegeling van de opgaven die er liggen voor Laurentius in haar werkgebied. De thema's komen ook terug in het ondernemingsplan van Laurentius, de prestatieafspraken die Laurentius maakt met zowel de gemeente Breda als de gemeente Alphen-Chaam. Ook in de woonvisies van beide gemeenten komen de geselecteerde thema's uitgebreid aan bod.



Betaalbaarheid:

Laurentius wil zorgen voor goede en betaalbare woningen voor haar huurders, dit is namelijk ook een van de hoofdpijlers uit haar ondernemingsplan. Woongeluk speelt hierin een grote rol en daaronder wordt ook verstaan dat bewoners in staat zijn hun huur goed te kunnen betalen en genoeg geld over houden om in andere noodzakelijke levensbehoeften te voorzien. Het huurprijsbeleid van Laurentius sluit dan ook aan bij zowel de vraag naar betaalbare woningen vanuit de samenleving als het streven van Laurentius om voldoende betaalbare woningen te hebben. De overgrote meerderheid van de woningen in het bezit van Laurentius valt ook in de huurprijsklassen goedkoop en

betaalbaar en na de eenmalige huurverlaging in 2021 is dit percentage zelfs nog verder gestegen. Daarmee overstijgt Laurentius zelfs de prestatieafspraken met beide gemeenten.

De belanghebbenden geven aan de inzet van Laurentius op dit thema te waarderen. Dit neemt niet weg dat vanwege het geringe onderhoud dat heeft plaatsgevonden in de jaren dat Laurentius financieel gezien in zwaar weer zat, de verhouding tussen de prijs en kwaliteit niet altijd is wat de bewoners hiervan verwachten. Er wordt echter ook gezien dat de laatste jaren hier flinke stappen worden gezet door Laurentius.

De visitatiecommissie vond het mooi te horen dat het streven naar betaalbare woningen voor mensen met een smalle beurs echt leefde bij alle gesproken medewerkers. De drive die er bij zowel de bestuurder, het MT als de overige medewerkers was voor dit onderwerp, werd gevoeld door de visitatiecommissie. Oplossingen voor problemen worden actief gezocht, mogelijkheden tot maatwerk worden waar enigszins mogelijk geboden. Laurentius toonde zich daadwerkelijk betrokken bij haar huurders als het ging om het zoeken naar manieren om het wonen én leven betaalbaar te houden.



Wat ging goed:

- Laurentius heeft een hoog percentage woningen in de goedkope en betaalbare huurklasse.



Leerpunten:

- De verhouding tussen de huurprijs en de kwaliteit van de woningen kan soms beter.



Duurzaamheid:

Nu er meer financiële ruimte is, zet Laurentius vol in op verduurzaming van haar bezit. Waar ten tijde van de moeilijke financiële positie niet veel gedaan kon worden aan onderhoud en ook verduurzaming daardoor achterbleef, maakt Laurentius na 2020 stappen om dit in te halen. Gedurende de visitatieperiode zijn er een aantal grote projecten opgestart. Een mooi voorbeeld van zo'n project is de verduurzaming in de wijk de Wisselaar. Laurentius is hier bezig met het renoveren en daarbij verduurzamen van 262 woningen. De visitatiecommissie heeft over dit project gesproken met diverse betrokken partijen, waaronder een aantal bewoners en de

ketenpartner die zorg draagt voor de uitvoering van de werkzaamheden: de Geluk Groep. De visitatiecommissie werd aangenaam verrast door de grote tevredenheid die de bij het gesprek aanwezige bewoners lieten doorklinken. Ze zijn zowel tevreden met Laurentius als met de Geluk Groep. De bewoners zijn vooraf geïnformeerd over het project. Gedurende de uitvoering van de werkzaamheden werd er netjes gewerkt door de Geluk Groep en was er ruim voldoende mogelijkheid voor communicatie bij vragen, klachten of problemen. Positief is ook dat de bewoners aangeven dat de verduurzaming geslaagd is: de verwarming heeft niet of nauwelijks hoeven te branden afgelopen winter. Wel wordt aangegeven dat deze hoge mate van tevredenheid ook samenhangt met de manier waarop bewoners zelf met hun woning omgaan. Tijdens de werkzaamheden is er rommel en overlast, hier is niet aan te ontkomen. Ook is het jammer dat in sommige clusters ook koopwoningen (voormalige huurwoningen) zitten, die doen niet allemaal mee in de verduurzamingsslag, waardoor het project toch een andere uitstraling krijgt. De gemeente Breda die ook betrokken is bij het project, heeft in de vorm van een pilot subsidie gegeven voor de verduurzaming van 10 koopwoningen die vielen in een blok waarin Laurentius reeds 60 huurwoningen aan het verduurzamen is. De pilot had als doel de bewoners van de koopwoningen te helpen met het verduurzamen van hun woningen, zodat de eenheid in het cluster behouden bleef.

Gedurende het project verliep de samenwerking tussen Laurentius en de Geluk Groep erg goed. Er was een projectgroep waarin beide goed contact hielden met elkaar. Ook communicatie met de bewoners werd in deze projectgroep afgestemd.

De visitatiecommissie vindt het positief dat Laurentius dit project is gestart met een pilot, zodat de corporatie weer kon ervaren wat het is om te investeren in het bezit. Door deze pilot zijn kinderziekten opgevangen die niet meer terugkwamen in de uitvoering van de werkzaamheden bij alle overige woningen. Er is als het ware een leercirkel ontstaan waarbij er continu evaluaties plaatsvinden met de aannemer waarvan de resultaten ook bij Laurentius in de organisatie mee worden genomen. De Geluk Groep geeft aan Laurentius op dit vlak ook een voorbeeld te vinden voor andere corporaties: er is ruimte voor een open gesprek en ondanks dat Laurentius een periode weinig heeft kunnen investeren, wordt er een zekere mate van volwassenheid in de organisatie gevoeld. Laurentius durft zich kwetsbaar op te stellen en te leren van alles wat er gebeurt in dit project om dit vervolgens mee te nemen in verdere projecten.



Wat ging goed:

- De bewoners waarmee de visitatiecommissie heeft gesproken zijn uitzonderlijk tevreden.
- De samenwerking tussen Laurentius en de Geluk Groep was uitmuntend.
- De kwaliteit van de woningen neemt enorm toe: van achterstallig onderhoud naar woningen met een energielabel A.
- De bewoners zijn vooraf goed geïnformeerd en er was tussentijdens voldoende mogelijkheid om vragen e.d. te stellen aan de aannemer. Dit ging aan de hand van kaartjes die bewoners achter het raam konden zetten, de aannemer kwam vervolgens naar de bewoners toe.
- Laurentius heeft zich open en lerend opgesteld, hierdoor ontstond een leercirkel. Het project is benut om van te leren voor komende projecten.
- De wijze waarop Laurentius, de Geluk Groep en de gemeente Breda elkaar konden vinden in dit project is bewonderingswaardig.



Leerpunten:

- Bewoners hadden de keuze om naast de renovatie, soms inclusief dakrenovatie, ook te kiezen voor een nieuwe badkamer, keuken en/of toilet. Wanneer een bewoner kiest voor het totale pakket, dan is dit een heftige renovatie om uit te voeren in bewoonde staat.



Leefbaarheid

Laurentius heeft veel geïnvesteerd in sociaal beheer, ook via de nodige convenanten. De samenwerking met diverse partijen, waaronder de Huurderskoepel en de gemeente Breda is prima. Vanuit diverse afdelingen uit de gemeente wordt aangegeven dat ze een omslag voelen bij Laurentius. Ze merken dat Laurentius aan

het opklimmen is. De aanwezigheid van de wijkconsulenten wordt gezien en gewaardeerd. Wel wordt opgemerkt dat de gemeente graag een meer proactieve houding zou willen zien, vooral waar het gaat om het maken van beleid rondom het thema leefbaarheid (vaak in relatie tot veiligheid). De collega corporaties komen meer zelf met voorstellen op het gebied van leefbaarheid of trekken daarbij de kar. Dat dit bij Laurentius nog minder is, is vrij goed te verklaren: er zijn vier wijkconsulenten bij Laurentius die alles moeten oppakken op het gebied van leefbaarheid. De collega corporaties hebben hiervoor veel meer mensen in dienst. Dit neemt niet weg dat bewoners aangeven volop medewerking te krijgen van Laurentius als er ideeën zijn rondom leefbaarheid in wijken en buurten. Ook is de samenwerking tussen de wijkagent(en) en Laurentius waar het gaat om woonoverlast goed te noemen. Evenals het contact tussen Laurentius en de BOA's van de gemeente.

De visitatiecommissie heeft gevoeld dat de aandacht voor de sociale kant, waaronder leefbaarheid, leeft in alle lagen in de organisatie van Laurentius. Van de raad van toezicht tot de directeur-bestuurder en de wijkconsulenten. Ook bij nieuwbouwprojecten is er oog voor de leefbaarheid. Dit is een mooie ontwikkeling om waar te nemen. Daarnaast is de visitatiecommissie onder de indruk van de manier waarop ook bewoners aangeven terecht te kunnen bij Laurentius met leefbaarheidsvraagstukken. Het buurtonderzoek in de Haagse Beemden waarbij Laurentius in koppels langs alle deuren ging om kennis te maken met de bewoners, is een prachtig voorbeeld van de betrokkenheid van Laurentius. Op deze manier probeerde zij de anonimiteit van mensen te verminderen. Dit is namelijk nog weleens een probleem. Zeker door de concentraties van mensen met een rugzakje die veelal zijn aangewezen op een woning van Laurentius of haar collega corporaties. Laurentius zelf geeft aan dat zij graag meer aandacht zou willen vanuit de gemeente voor de wijken in Breda Zuidoost. Dit zijn nog geen probleemwijken, maar Laurentius neemt wel waar dat de wijken afglijden. Om dit proces te stoppen, moet samen worden gewerkt. De visitatiecommissie deelt deze opvatting.



Wat ging goed:

- Bewoners geven aan dat ze volop medewerking krijgen vanuit Laurentius waar het gaat om leefbaarheidsvraagstukken. Een mooi voorbeeld is de tuintjes dag waarmee bewoners trachten verbindingen te leggen in de buurt. Laurentius helpt en werkt mee waar het kan.
- De wijkconsulenten van Laurentius zijn aanwezig in de wijken en goed benaderbaar voor de bewoners (laagdrempelig).
- In de wijken van Laurentius zijn best veel actieve bewoners die mee willen helpen om de buurten en wijken leefbaar te houden.
- De BOA's vanuit de gemeente zijn goed vertegenwoordigd.
- De samenwerking van Laurentius met zowel de wijkagent(en) en BOA's vanuit de gemeente is goed.

**Leerpunten:**

- Laurentius mag soms meer lef tonen. De wil is er en wordt gezien, maar Laurentius zou meer risico moeten durven nemen in sommige gevallen.
- Laurentius zou een meer proactieve houding mogen tonen en zelf met een voorstel of advies mogen komen. Het is nu tussen passief en actief in: de wil is er, maar....

**Wonen & Zorg**

Er ligt een grote uitdaging voor Laurentius op het gebied van wonen en zorg. Deze uitdaging is niet enkel voor Laurentius, maar ook voor de gemeente, collega corporaties en zorg- en welzijnspartijen. Door het steeds langer zelfstandig thuis wonen zien we een toename van het aantal ouderen dat zorg nodig heeft en daarmee vaak een aangepaste woning. Ook zien we een toename van mensen met rugzakje die een plek moeten krijgen in de samenleving. Dit vraagt veel inzet van de hiervoor

genoemde partijen om dit goed te integreren in de bestaande wijken en buurten en deze wijken en buurten tegelijkertijd leefbaar te houden. De zorgpartijen geven aan dat dit laatste soms lastig is en ze graag meer begrip zouden willen zien vanuit Laurentius. Is overlast nu daadwerkelijk overlast? Men moet met elkaar in gesprek blijven om een gezamenlijk beeld te hebben over wat nu daadwerkelijk overlast is en hoe dat moeten worden aangepakt.

Ook moet er goed opgelet worden dat het bezit van Laurentius levensloopbestendig is, maar ook weer gemakkelijk ingezet kan worden voor de huisvesting van jongeren of kleine huishoudens. Het huisvesten van de bijzondere doelgroepen wordt steeds ingewikkelder. Laurentius is voor de zorgpartijen niet enkel een huurbaas, maar ook een partner in het zoeken naar oplossingen voor deze steeds ingewikkeldere vraagstukken. Partijen moeten elkaar goed vinden om succes te kunnen boeken, dit lukt nu aardig. De zorgpartijen en corporaties geven aan dat de gemeente Breda bij dit vraagstuk een wat actievere en grotere rol zou mogen spelen. De inzet wordt wel gezien, maar er mag nog meer ingezet worden op welzijn.

De visitatiecommissie is van mening dat Laurentius op het gebied van wonen en zorg goed op weg is, maar dat er nog veel problemen liggen die aandacht nodig hebben. De concentraties van bijzondere doelgroepen vragen veel inzet, niet enkel van de corporatie, maar ook van de andere partijen. Wat de visitatiecommissie betreft mag Laurentius deze gezamenlijke verantwoordelijkheid, zeker naar de gemeente, meer benadrukken en daarmee de netwerksamenwerking meer invulling geven.

**Wat ging goed:**

- De samenwerking van Laurentius met haar collega corporaties en de zorg- en welzijnspartijen is goed.

**Leerpunten:**

- De verhouding tussen de huurprijs en de kwaliteit van de woningen kan soms beter.
- Goed in het oog houden dat tien keer iets klein, samen ook iets groots is: ook de kleine successen tellen mee.
- Er mag soms pro-actiever gereageerd worden op vraagstukken en problemen. Dat voorkomt escalatie.
- Laurentius is soms te lief richting haar partners in de samenwerking. Er mogen strikter eisen gesteld worden: er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de woonomgeving.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft gezien dat Laurentius de afgelopen vier jaren flinke stappen heeft gezet op alle vier de thema's. Laurentius is langzaam uit het dal gekropen en is nu klaar om weer te investeren in de kwaliteit van de woningen, de leefbaarheid van wijken en buurten en te zorgen voor geschikte woningen voor alle doelgroepen. Hiervoor moet Laurentius goed blijven samenwerken met haar partners en laten merken dat zij er weer zijn: een partner die kan en wil investeren. Dit is ook nodig, want er ligt een flinke opgave in het verschiet voor Laurentius: het wegwerken van achterstallig onderhoud en de enorm toegenomen vraag naar woningen. Onder de indruk was de visitatiecommissie van de drive van alle medewerkers van Laurentius die zij heeft gesproken. Zij zijn klaar om die grote opgave aan te pakken en staan letterlijk te poppelen om weer stappen te zetten. De stappen die Laurentius neemt, zijn goed doordacht. De voorzichtigheid van jaren op de centen moeten letten zit er nog wel in, maar neemt langzaam af. De wil is er, het lef om risico's te durven nemen mag nog iets groeien. De visitatiecommissie hoopt van harte dat de onverwachte wisseling van de directeur-bestuurder de opklimmende beweging van Laurentius niet zal vertragen.

Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat de maatschappelijke waarde van Laurentius in de visitatieperiode naar behoren is. De visitatiecommissie kijkt vol belangstelling uit naar de toekomst waarbij de weg die Laurentius in de laatste periode van de visitatie is ingeslagen, hopelijk verder gevolgd kan worden.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten

- Een enorme wil en drive bij de medewerkers van Laurentius om er weer te zijn voor haar huurders
- Laurentius wordt gezien als een betrouwbare en gewaardeerde partner.
- De samenwerking tussen Laurentius en haar ketenpartners is zeer goed.
- De wijze waarop Laurentius eerst een pilot heeft gedaan alvorens zij aan de grote renovatie van de rest van de wijk De Wisselaar begon, is een zeer goede aanpak om weer te leren wat het is om te investeren.



Verwonderpunten

- Er wordt nog wat risicomijdend gedrag vertoond bij medewerkers: wees pro-actiever en toon meer lef.

Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar deze is.

3.1 Belanghebbenden over Laurentius

Laurentius wordt door haar belanghebbenden getypeerd als betrokken, betrouwbaar, benaderbaar, zakelijk en partner.



3.2 De invloed op het beleid van Laurentius

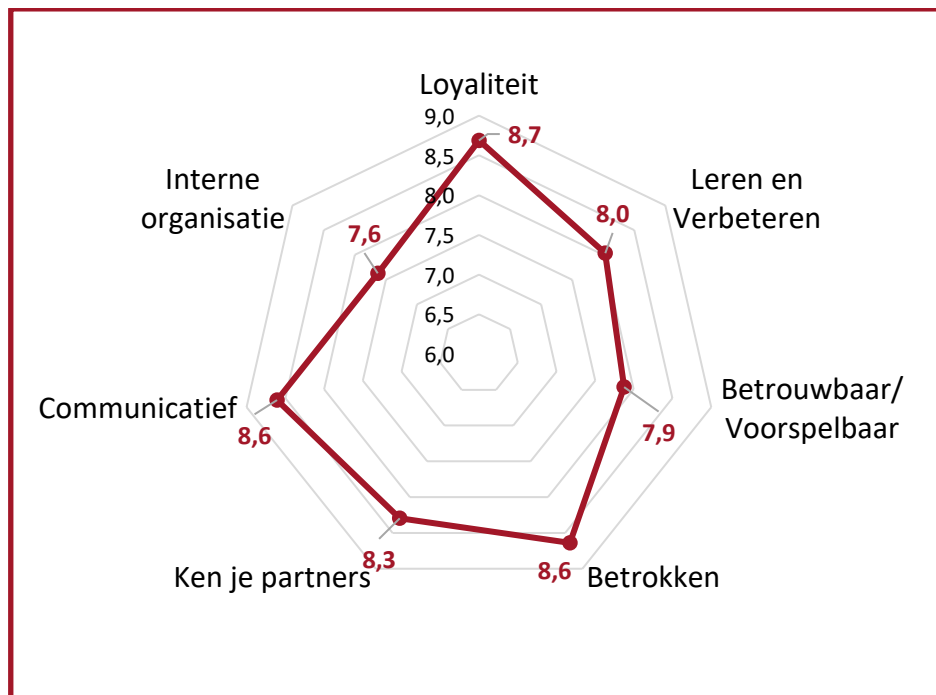
Laurentius neemt inbreng van haar bewoners en partners mee in haar te maken beleid. Ook bij het opstellen van het ondernemingsplan zijn de belanghebbenden betrokken. De HKL is vanuit haar rol ook nadrukkelijk betrokken bij het beleid van Laurentius, waarbij ze zeker bij plannen of projecten op het gebied van leefbaarheid heel nauw betrokken zijn. Laurentius is blij met input van haar partners en pakt graag in gezamenlijkheid de voorliggende opgaven op. Laurentius moet wel goed opletten dat ook vanuit de gemeente Alphen-Chaam de invloed van de huurders goed blijft doorklinken, ook binnen de HKL.

3.3 Laurentius als samenwerkingspartner

De samenwerking met Laurentius wordt door haar partners beschreven als open, maar ook als betrouwbaar, transparant, positief en op basis van goed vertrouwen.



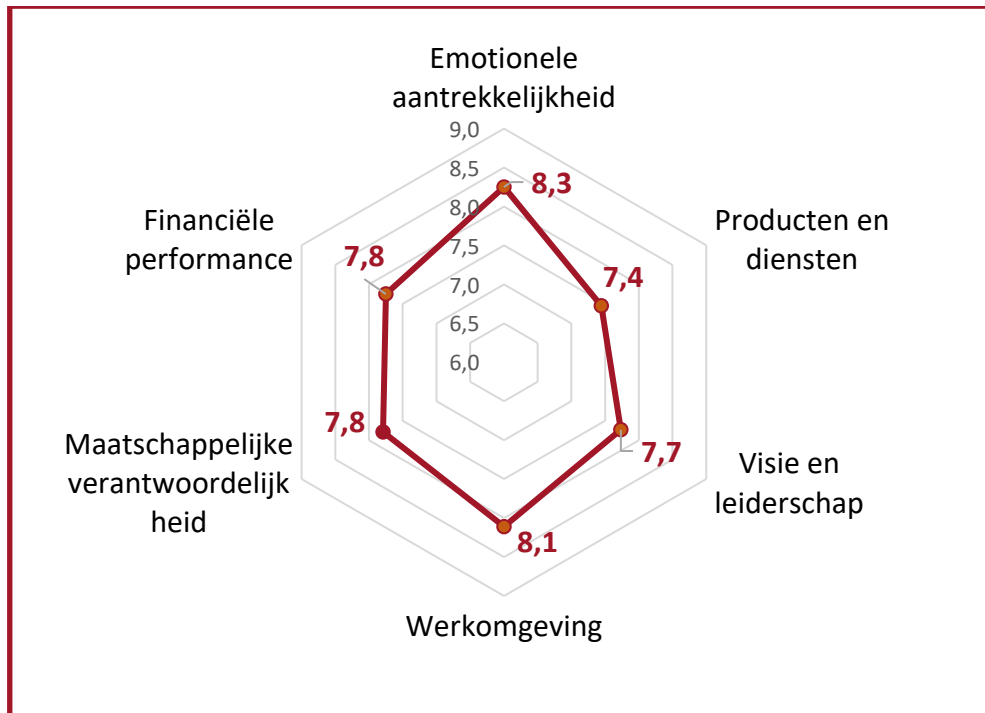
Laurentius wordt door haar belanghebbenden gezien als een fijne samenwerkingspartner. Ze zet zich optimaal in voor de samenwerking en dit wordt gewaardeerd. De lijnen met Laurentius zijn kort. In de digitale enquête die is uitgezet onder de belanghebbenden van Laurentius, is gevraagd om aan te geven hoe zij Laurentius vinden presteren als teamspeler. In de onderstaande afbeelding ziet u het resultaat van de antwoorden op deze vragen:



Gemiddeld krijgt Laurentius een 8,3, dit is een keurige score. Het meest tevreden zijn de belanghebbenden over de loyaliteit van Laurentius (8,7), maar ook over de betrokkenheid (8,6) en de communicatie van en met Laurentius (8,6). Wat minder tevreden zijn zij over de interne organisatie (7,6), dit heeft vooral te maken met de grote druk op de arbeidsmarkt waardoor er veel verloop is en het soms moeilijk is nieuw personeel te vinden.

3.4 De reputatie van Laurentius

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Laurentius. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



Laurentius scoort gemiddeld een 7,8 voor haar reputatie. Dat is een ruime voldoende. Hoger dan gemiddeld scoren de dimensies emotionele aantrekkelijkheid (8,3) en werkomgeving (8,1). Precies op het gemiddelde scoren de dimensies maatschappelijke verantwoordelijkheid (7,8) en financiële performance (7,8). Wat lager dan gemiddeld scoren de dimensies visie en leiderschap (7,7) en producten en diensten (7,4).

3.5 De verantwoording van Laurentius

Laurentius is open en transparant over haar ambities en prestaties. Op de toegankelijke website van Laurentius zijn het ondernemingsplan en diverse jaarverslagen te vinden. Wat nog ontbreekt zijn publiekssamenvattingen van deze documenten zodat ze ook voor de bewoners goed leesbaar en begrijpelijk zijn. Op de website zijn ook de nieuwsbrieven voor bewoners te vinden en de uitgaven van het bewonersblad. Ook is Laurentius actief op social media waar met grote regelmaat berichten worden geplaatst waardoor geïnteresseerden kunnen zien waar Laurentius allemaal mee bezig is.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft gezien dat Laurentius langzaam aan het opklimmen is en weer echt een plek kan innemen tussen haar collega corporaties en andere partners om samen de opgaven in het werkgebied aan te gaan. Dit gaat natuurlijk niet van de ene op de andere dag, maar een stijgende lijn is goed waar te nemen. De samenwerking met Laurentius wordt ervaren als open en Laurentius wordt gezien als een betrouwbare samenwerkingspartner. De visitatiecommissie vindt het mooi om te zien hoe Laurentius na enkele jaren relatief afwezig te zijn geweest, weer met open armen wordt ontvangen. De visitatiecommissie vindt tevens dat de medewerkers van Laurentius een pluim verdienen voor de wijze waarop zij zich openstellen voor samenwerking en geen uitdaging uit de weg gaan. Zoals een van de gesproken bewoners zei: "het zijn een stel jonge honden", waarmee zij bedoelde dat Laurentius overal is en continu bezig is alles op te pakken. Dit doen ze niet alleen, maar zoeken hierin actief de samenwerking met andere partijen.

De visitatiecommissie is van mening dat de maatschappelijke verankering van Laurentius naar behoren is. Hierbij merkt de visitatiecommissie graag op dat wanneer het mogelijk zou zijn om als beoordeling goed te geven, dat de inspanningen van Laurentius meer recht zou doen. De beoordeling zeer goed is wellicht over vier jaar tijdens de volgende visitatie een reële waardering, wanneer Laurentius haar klim heeft voltooid en al een langere tijd weer een stabiele en betrouwbare samenwerkingspartner is mét investeringskracht.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De betrokkenheid van de medewerkers van Laurentius met een enorme drive om het maatschappelijke goed te doen voor haar bewoners en partners.
- Ondanks de “afwezigheid” van Laurentius in het verleden is het vertrouwen van partners in Laurentius als samenwerkingspartner groot.
- De reputatie van Laurentius bij haar partners is goed.
- Laurentius wordt door haar partners gezien als een goede teamspeler.

Verwonderpunten

- Een publiekssamenvatting van de belangrijkste (beleids-)documenten zou gewenst zijn.
- Let op dat vanuit de gemeente Alphen-Chaam het geluid van de huurders ook voldoende wordt vertegenwoordigd in de HKL.

Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

4.1 Strategie en sturing

De ambities van Laurentius zijn geformuleerd in het Ondernemingsplan Samen voor een thuis (2017-2020) en het Ondernemingsplan Samen dichterbij 2021-2024. Het Ondernemingsplan 2021-2024 sluit aan op het Ondernemingsplan 2017-2020, waarvan ongeveer 75% van de ambities zijn gerealiseerd, inclusief het financiële herstel waar sinds 2012 de focus op lag. Een herstel dat met name mogelijk is gemaakt door de verkoop van ruim 600 woningen in het buitengebied. De ambities zijn mede gebaseerd op de ambities van de sector (Aedes agenda 2020-2030) en de lokale opgaven zoals onder andere verwoord in de Woondeal en in de Woonvisie 2013 (inclusief de aanvulling daarop in 2016) van de gemeente Breda en de Woonvisie 2018-2023 van de gemeente Alphen-Chaam. De resultaatgebieden van Laurentius zijn:

1. Werken aan duurzaam wonen
2. Passende dienstverlening
3. Woongeluk
4. Een wendbare organisatie
5. Volgend in digitalisering en dienstverlening.

De resultaatgebieden zijn uitgewerkt waarbij aandacht is besteed aan waar Laurentius stond in 2020, wat de ambitie is, waarop wordt gefocust in de Ondernemingsplan periode en vervolgens per focuspunt hoe succes wordt gemeten en wat de belangrijkste projecten zijn om die ambitie te realiseren. Naast het versterken van de financiële positie is vanaf 2020 ingezet op een robuust meerjarig perspectief op onderhoud, verduurzaming en nieuwbouw. Het Ondernemingsplan is vertaald naar een activiteitenplan per jaar en naar de portefeuillestrategie en facetbeleid zoals de duurzaamheidsvisie. Verantwoording vindt plaats via kwartaalrapportages (tot en met 2021), tertiaalrapportages (vanaf 2022) en jaarverslagen, waarbij dezelfde indeling wordt gehanteerd als in de ondernemingsplannen. Op die manier is de realisatie in relatie tot de ambities inzichtelijk. In de (beknopte) kwartaal/tertiaalrapportages wordt gerapporteerd via KPI's, wordt een gedegen analyse gegeven op de afwijkingen en wordt benoemd welke bijstuuringsmaatregelen zijn/worden genomen.

Extern zijn de ambities en inzet van Laurentius verankerd in prestatieafspraken met de gemeenten Alphen-Chaam en Breda en de Huurderskoepel, diversie convenanten (zoals Vroeg eropaf, aanpak drugscriminaliteit, samenwerking ketenpartners in zorg- en veiligheidshuis, verantwoordelijkheidsverdeling woonvoorzieningen) en het Pact Wonen en Zorg Breda. Laurentius heeft ook de Woondeal 2022-2030 in de Stedelijke Regio Breda-Tilburg ondertekend.

Laurentius heeft als een van de weinige woningcorporaties nog een verenigingsstructuur. Van de ruim 7.300 huurders zijn er minder dan 600 lid van de vereniging. In de ledenraad die met de wijziging van de statuten op 30 mei 2023 veranderd is in een algemene ledenvergadering, zaten afgevaardigden die door en uit de leden zijn gekozen. Er zijn 31 zetels gereserveerd voor huurders uit de verschillende wijken, zodat een goede vertegenwoordiging van alle wijken werd geborgd. Maar 16 van die 31 zetels werden bezet. De Ledenraad had een presidium bestaande uit vijf leden. De ledenraad keurde onder andere de begroting en het jaarverslag goed.

De ledenraad stond los van de Huurderskoepel Laurentius, die sinds 2015 de rol van huurdersorganisatie in het kader van de Woningwet invult.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Laurentius heeft de strategievorming en sturing op prestaties goed op orde: vanuit de opgave landelijk en lokaal/regionaal is de vertaling gemaakt naar de benodigde inzet van Laurentius. De inzet is vervolgens doorvertaald naar beleid, activiteiten en kpi's. Het instrumentarium wordt ook daadwerkelijk ingezet: er wordt

gestuurd op de realisatie van activiteiten en kpi's en bijgestuurd waar nodig. Sturing is onderwerp van gesprek met het management en de raad van toezicht.

Laurentius komt uit een periode van verscherpt toezicht door de Aw en bijzonder beheer door het WSW. Vanaf 2020 werd er weer meer mogelijk en die handschoen heeft Laurentius met veel enthousiasme opgepakt. Daarbij wordt steeds nadrukkelijk oog gehouden op de financiële positie van Laurentius (met name de ICR is hierin bepalend) en wordt ernaar gestreefd scherp aan de wind te varen zonder (weer) in de wind te komen te liggen. Het oordeel van de commissie is dat de besturing naar behoren is. Er is nog een aantal zaken nader uit te werken.



Leerpunten

- De portefeuillestrategie is mede gebaseerd op een uitgebreide scenario-analyse, maar er zijn in de begrotingen geen scenario-analyses opgenomen. Hier ziet de commissie mogelijkheden voor verbetering: door te werken met scenario's (o.a. ontwikkeling rente, waarde vastgoed en bouwkosten) en combinaties van scenario's kan de sturing in het kader van het langere termijnperspectief verder en beter vorm krijgen.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten

- De wijze waarop Laurentius na jarenlang uitsluitend een beheercorporatie te zijn geweest, vanaf 2020 weer aan de slag is gegaan met nieuwbouw en extra investeringen in renovatie/verduurzaming.
- De wijze waarop gepoogd wordt de verenigingsstructuur in te zetten als maatschappelijk platform met een goede afspiegeling bewoners en de wijze waarop gezocht wordt naar een goede balans tussen Ledenraad en Huurderskoepel.



Verwonderpunten

- Onder "Woongeluk" valt in het ondernemingsplan een groot deel van de opgave van de corporatie: beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en leefbaarheid. De vraag is of deze kernopgaven voldoende tot hun recht komt als ze gebundeld zijn in maar één van de vijf resultaatgebieden.
- Er wordt nog geen gebruik gemaakt van scenarioanalyses, waardoor het effect van (externe) ontwikkelingen op de eigen financiële positie maar beperkt inzichtelijk is.

Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen

Eerder in dit rapport is beschreven hoe Laurentius onder verscherpt toezicht en bijzonder beheer stond en dat er in afgelopen jaren veel vooruitgang was geboekt met het financiële herstel en het op orde brengen van de organisatie. Daarmee ontstond ruimte voor noodzakelijke verversing, verbetering en verduurzaming van het bezit.

Oordeel externe toezichhouders	Aw	WSW
2019	Geen verhoogd risico, risico financiële continuïteit midden-hoog, governance op orde, risico op sturing en beheersing organisatie laag	Risicoprofiel bovengemiddeld, beperkte investeringsruimte
2020	Risicoprofiel financiële continuïteit blijft bovengemiddeld, risico voorspelbaarheid en kwaliteit data gemiddeld	Einde bijzonder beheer, risicoprofiel gemiddeld, positief over portefeuillestrategie
2021	Financiële continuïteit kwetsbaar, risico gemiddeld, risico voorspelbaarheid en kwaliteit data laag	Risicoprofiel gemiddeld, positief over vertaling portefeuillestrategie naar complexbeheerplannen en PDCA rond onderhoud/investeringen/interne beheersing
2022	Risico laag, financiële continuïteit kwetsbaar maar bewustzijn daarvan groot, governance op orde	Risicoprofiel gemiddeld, financieel voldoende gezonde corporatie, risico's op termijn mogelijk bij onverwachte tegenvallers

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van financiële ratio's in de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van de Aw en het WSW.

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2023?
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	68	71	73	46	43
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,73	1,74	1,60	1,81	2,32
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	52	52	39,5	52	52

In 2021 kwam er een sector brede oplossing voor Vestia. De oplossing hield in dat alle corporaties bijdragen aan het weer financieel (voldoende) gezond maken van Vestia door het uitwisselen van leningen met een hoog rentepercentage voor leningen met een laag rentepercentage. Voor Laurentius zou deelname aan die oplossing betekenen dat de ICR voor het Daeb-deel onder de norm van 1,4 zakt. Daarmee zou sprake zijn van, zoals de Aw het omschrijft, "uitruil van inzet van de middelen ten behoeve van het achterstallig onderhoud van Laurentius voor achterstallig onderhoud van Vestia". Laurentius heeft daarom besloten niet deel te nemen aan de lening ruil.

5.2 Wendbare organisatie

Najaar 2018 is de toenmalige bestuurder vertrokken. De nieuwe bestuurder is na een breed wervings- en selectieproces op 1 september 2019 gestart. Naast het borgen van de financiële continuïteit werd sterk ingezet op het zijn/worden van een wendbare organisatie.

In 2022 was Laurentius één van de acht corporaties die slachtoffer werd van een hack bij hun ICT-dienstverlener The Sourcing Company. Data van huurders werden bij die hack gelekt en systemen waren niet meer beschikbaar. Voor Laurentius betekende dit op allerlei manieren heel snel schakelen: van digitaal weer terug naar papier en vervolgens weer (anders) digitaal en versneld naar de Cloud met de diverse softwarepakketten. Nog los van alle andere dingen die bij zo'n hack komen kijken. De wendbaarheid van de organisatie om mee te schakelen met wat wel/niet mogelijk was en om in 1,5 maand tijd over te stappen naar een Cloud-omgeving (waar corporaties anders minstens een jaar over doen), verdient hier een groot compliment.

De Aw constateerde in zijn toezichtbrief van eind 2022 dat er, waar het gaat om de governance, sprake is van een heldere koers, een verbetering van de interne en externe verbinding, een goed functionerende raad van toezicht die op gedegen wijze invulling geeft aan de verschillende rollen van het interne toezicht. De Aw constateerde eveneens dat er, onder andere via het plan Moreel Kompas Laurentius, door de bestuurder en de organisatie een passende en noodzakelijke aandacht voor integriteit is. Eind mei 2023 veranderde de raad van toezicht in raad van commissarissen.

Het is in dat kader opvallend dat de Aw slechts een paar maanden later aangeeft het voornemen te hebben een negatieve zienswijze te willen geven in het kader van de herbenoeming van de bestuurder, vanwege een kwestie die speelde bij een vorige werkgever (en die in 2021 bekend werd). Voor de bestuurder en de raad van toezicht was dat aanleiding om gezamenlijk te besluiten de herbenoeming in te trekken. Dit werd bekend op de dag tussen de twee gespreksdagen van de visitatiecommissie. Het moge duidelijk zijn dat de tweede gespreksdag daardoor een volstrekt andere lading kreeg dan de eerste gespreksdag. Ook hier toonde de organisatie echter haar kracht: ondanks dat de medewerkers het zichtbaar moeilijk hadden, heeft de visitatiecommissie toch goede gesprekken kunnen voeren waarin de inhoud, de prestaties van Laurentius en de wijze waarop zij die samen met huurders en samenwerkingspartners realiseert, centraal stonden.

5.3 Dienstverlening

De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid:

Aedes benchmark	2019	2020	2021	2022
Huurdersoordeel	C	B	A	-
Bedrijfslasten	C	B	B	B
Duurzaamheid	A	A	A	B
Onderhoud en verbetering	B	B	B	B

Het bieden van een passende dienstverlening is één van de resultaatgebieden uit het Ondernemingsplan van Laurentius. Tevredenheid van de huurders op de verschillende processen wordt al sinds 2016 structureel gemeten. De resultaten worden gebruikt voor het oordeel in de Aedes benchmark en ook om de processen te verbeteren. Als gevolg van de hack in 2022 was het in een groot deel van 2022 niet mogelijk om het huurdersoordeel te meten. Om die reden kon in 2022 ook geen input worden geleverd voor de Aedes benchmark. Op basis van de beperkte metingen die wel konden worden gedaan, scoorde Laurentius gemiddeld een 7,8 in 2022 (2021: 8,0, 2020: 7,7).

De huurders(vertegenwoordigers) die de visitatiecommissie heeft gesproken, zijn in het algemeen ook tevreden over de dienstverlening van Laurentius.

5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Laurentius is zich goed bewust van haar opgave en hoe haar organisatie en vermogen op de beste manier in te zetten voor de realisatie daarvan. De organisatie functioneert goed. De visitatiecommissie is onder de indruk van de positieve doorontwikkeling van Laurentius in de visitatieperiode.

Gezien de situatie van verscherpt toezicht en bijzonder beheer waarin Laurentius nog zat aan het begin van deze visitatieperiode, verbaast het niet dat er strakke sturing plaatsvindt op de financiële continuïteit. Vanaf 2020

ontstond er ruimte voor investeringen in bestaand bezit en nieuwbouw. Laurentius heeft dit slagvaardig opgepakt, mede op basis van een gedegen en goed onderbouwde nieuwe portefeuillestrategie. Zorgvuldige afweging van keuzes, mede gebaseerd op de (ontwikkeling in) ratio's, is gedurende de hele visitatieperiode zichtbaar. De wijze waarop proactief positie is gekozen in de oplossing voor Vestia getuigt daarvan.

Laurentius wil een wendbare organisatie zijn. De twee gebeurtenissen zoals hierboven beschreven tonen aan dat Laurentius daarin zeer goed geslaagd is. Het bieden van een passende dienstverlening is een van de resultaatgebieden uit het Ondernemingsplan van Laurentius. Het is bewonderenswaardig te zien welke stappen Laurentius daarin gezet heeft, blijktend uit een verbetering in de Aedes benchmark van een C in 2019 via een B in 2020 naar een A in 2021. Ondanks de hack in 2022 is de tevredenheid over de dienstverlening op een bovengemiddeld hoog niveau gebleven (Aedes benchmark gemiddeld 7,7, Laurentius 7,8).

Met dat alles vindt de commissie dat Laurentius naar behoren presteert.



Wat ging goed:

- De commissie heeft Laurentius leren kennen als een organisatie met gedreven medewerkers, die zich snel en wendbaar kunnen aanpassen aan de telkens weer veranderende omstandigheden.

5.5 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten

- De gedegen wijze waarop Laurentius heeft gewerkt aan het verbeteren van haar financiële situatie.
- De eveneens gedegen wijze waarop de daardoor ontstane financiële ruimte is ingezet voor nieuwbouw en voor de verbetering van de bestaande voorraad
- De slagvaardige wijze waarop gehandeld is ten tijde van de hack in 2022.
- De veerkracht van de organisatie bij tegenslagen.
- Het op peil houden van de dienstverlening, ook in lastige tijden.

Bestuurlijke reactie van Laurentius

Bestuurlijke reactie visitatierapport Cognitum

Laurentius is zeer trots op de uitkomsten van de visitatie, die de visitatiecommissie Cognitum voor de organisatie uitvoerde. Die commissie beoordeelde Laurentius vanuit vier optieken: maatschappelijke waarde, verankering, besturing en capaciteit. De visitatieperiode bestrijkt een periode van vier jaar, 2019 tot en met 2022.

Laurentius is verheugd met de bevindingen van de visitatiecommissie

Laurentius presteert volgens de visitatiecommissie namelijk vanuit alle vier de optieken naar behoren. Er is ruimte om te groeien naar (zeer) goed. Een mooie prestatie. Dit temeer gezien de situatie waarin Laurentius zich bevond tot en met 2020. De term 'naar behoren' is een gemiddelde over de gehele visitatieperiode. Waarbij kan worden opgemerkt dat door goed werk en prestaties door alle collega's er een enorme inhaalslag is gemaakt in 2021 en 2022. Want in oktober 2020 kwam Laurentius onder bijzonder beheer van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw vandaan. Vanaf 2021 is Laurentius weer volop actief, is zichtbaar en telt weer mee. Vanaf het begin van 2021 startte de organisatie met het ondernemingsplan 'Samen dichterbij', vanuit de toevoeging volkshuisvestelijke opgaven en maatschappelijk belang in ons werkgebied Breda en Alphen-Chaam. De focus lag daarbij op betaalbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid voor de bewoners.

De visitatiecommissie voerde diverse gesprekken met bewoners, de gemeenten, collega-corporaties, politie, BOA's, zorg- en welzijnspartijen en collega's. Uit die gesprekken constateren zij dat belanghouders Laurentius weer zien als een volwassen woningcorporatie die er weer staat en haar opgaven volwaardig oppakt. Laurentius is weer goed op weg vanuit haar volkshuisvestelijke opgaven. En dat is een mooi compliment voor alle medewerkers.

Het visitatierapport bevat vijf aandachtspunten

Laurentius herkent die zaken en we kunnen ons daarin vinden. Die aandachtspunten nemen we dan ook ter harte. We handhaven de continuïteit en ingezette koers. Dit namen we ook mee in het profiel voor de werving van een nieuwe (interim) bestuurder. We zetten de komende jaren verder in op het door ontwikkelen van een netwerksamenwerking met belanghouders uit de zorg en maatschappelijke opvang. Ook gaan we investeren in het verder uitwerken van de wijkvisies, de verbetering van de bedrijfsvoering door te werken met scenarioanalyses en het effectiever werken met diverse vormen van huurdersparticipatie. Laurentius neemt deze aandachtspunten ook mee in het nieuwe ondernemingsplan waar de organisatie in 2025 mee aan de slag gaat.

We gaan verder op de ingeslagen weg

We blijven ons met enthousiasme, wendbaarheid, veerkracht, werkplezier en continu lerend vermogen inzetten, in nauwe samenwerking met onze belanghouders en bewoners, voor het bieden van een thuis, goed en betaalbaar wonen, voor onze bewoners. Want daar doen we het allemaal voor.

Tot slot bedanken we alle betrokkenen die een bijdrage leverden aan deze visitatie. Alle lof voor de visitatiecommissie, samenwerkingspartners, bewoners en collega's voor hun bijdrage en inzet. De organisatie waardeert dit enorm.

Het rapport staat op onze website: www.laurentiuswonen.nl/visitatie

Directeur-bestuurder en raad van commissarissen

Bijlage 1: onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Laurentius** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Geldermalsen, 1 maart 2023 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Laurentius** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Bussum, 1 maart 2023 de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Utrecht, 1 maart 2023, mevrouw M. Rovers | visitor visitatiecommissie

Strijen, 1 maart 2023, mevrouw E. van Kanenburg-Haagsma | secretaris visitatiecommissie