

# Maatschappelijke visitatie

2015 tot en met 2018

Opdrachtgever: Laurentius

Rotterdam, 24 juli 2019





# Maatschappelijke Visitatie

2015 tot en met 2018

**Opdrachtgever:**

Laurentius

**Visitatiecommissie:**

Maarten Nieland

Robert Kievit

Jessica Slaats

Rotterdam, 24 juli 2019



# Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	8
A. Recensie	9
B. Scorekaart	11
C. Samenvatting	12
D. Korte schets van de corporatie	13
Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief	15
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	17
1.1 Inleiding	18
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie	18
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken	18
1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	19
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	20
1.6 Beschrijving van de ambities	29
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	32
2 Presteren volgens Belanghebbenden	33
2.1 Inleiding	34
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	34
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	34
2.4 Goede punten, te verbeteren punten en boodschap	41
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	42
3 Presteren naar Vermogen	43
3.1 Inleiding	44
3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie	44
3.3 Vermogensinzet	44
4 Governance van maatschappelijk presteren	47
4.1 Inleiding	48
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	48
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	48
4.4 Maatschappelijke rol raad van toezicht	51
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	52
Deel 3: Bijlagen	55
Bijlage 1: Position Paper	56
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	59
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	60
Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	61
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	63
Bijlage 6: Bronnenlijst	67
Bijlage 7: Prestatietabel	68

# Voorwoord

## De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van toezicht (RvT), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, maar uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Aan het begin van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt.

Aan het einde van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de 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 toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het rapport.

## De visitatiecommissie

Laurentius heeft Ecorys in 2019 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode maart tot en met juli 2019 en beslaat de jaren 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Jessica Slaats.

## De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

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

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt van een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten aangegeven.

## Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief
3. Bijlagen bij het rapport

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

## Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Susanne van Doorn voor de prettige samenwerking.

# Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



## A. Recensie

### **Ambitieuus, doortastend en veerkrachtig**

Laurentius is een vereniging met ongeveer 8.000 verhuureenheden. Het grootste aandeel van het woningbezit ligt met ongeveer 7.000 woningen in Breda. Laurentius bezit daarnaast circa 250 woningen in de gemeente Alphen-Chaam. Laurentius heeft Breda en Alphen-Chaam als kernwerkgebied gekozen. Gedurende de visitatieperiode is het bezit buiten het kernwerkgebied verkocht.

In Breda is net als in veel andere gemeenten sprake van een toenemende druk op de woningmarkt. De belangrijkste lokale opgaven liggen daarom op het gebied van betaalbaarheid en de ontwikkeling van de woningvoorraad (nieuwbouw). Daarnaast spelen ook de meer landelijk geldende opgaven zoals langer thuis wonen en het inzetten op duurzaamheid.

In de position paper wordt het beeld geschetst dat Laurentius een bewogen periode achter de rug heeft. De corporatie is in 2012 vanwege de financiële consequenties van grootschalige, risicovolle projectontwikkeling en acquisities, corruptie, witwassen en oplichting onder verscherpt toezicht geplaatst. Als gevolg van deze situatie heeft Laurentius zich grotendeels gericht op het verbeteren van de interne organisatie en het herstellen van de financiële positie. De investeringsruimte voor de maatschappelijke opgaven was hierdoor beperkt. De visitatiecommissie onderschrijft het in het position paper gegeven beeld en is ook van mening dat de ontwikkeling van Laurentius op een juiste wijze is weergegeven.

### **Voorgaande visitatie**

De voorgaande visitatie schetste het beeld van verschillende prestatieperioden binnen de visitatie. In de laatste twee jaar presteerde Laurentius aanzienlijk beter dan in de eerste twee jaar. De periode van de vorige visitatie betrof precies het kantelpunt van het aan de oppervlakte komen van alle problemen tot het begin van het herstel.

De visitatiecommissie formuleerde daarom aanbevelingen waarvan de belangrijkste waren:

1. Het toezichtskader en toetsingskader zouden nader uitgewerkt en openbaar gecommuniceerd kunnen worden. De publicatie geeft inzicht op het punt van de sturing en verantwoording voor alle externe en interne partijen.
2. Laurentius heeft niet alle doelen, ook niet in het uitvoeringsplan 'Klant en Continuïteit', SMART omschreven. De visitatiecommissie adviseert 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. De visitatiecommissie geeft 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. De visitatiecommissie heeft 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.

Tijdens de huidige visitatie is vastgesteld dat Laurentius met de genoemde punten op doortastende wijze aan de slag is gegaan. De verbeteringen die al tijdens de laatste twee jaar zichtbaar waren zijn bovendien doorgetrokken naar de huidige visitatie.

### **Huidige visitatie**

De visitatiecommissie vindt het bijzonder dat Laurentius veel sneller dan gepland het verscherpte toezicht heeft weten te beëindigen. Het verbeteren van de financiële positie is samengegaan met

verschillende maatregelen om de organisatie te verbeteren en te versterken. Dit is bovendien parallel gegaan met diverse andere maatregelen die de organisatie moesten verbeteren, zoals het LEAN maken van de primaire processen. Als vanzelfsprekend is Laurentius eveneens maatschappelijke actief geweest.

Tijdens de huidige visitatieperiode heeft Laurentius over het algemeen voldoende tot ruim voldoende scores behaald. De prestatieafspraken zijn daarmee over het algemeen nagekomen. De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de prestaties van Laurentius. Ook de relatie en communicatie richting de belanghebbenden worden met ruime voldoende beoordeeld.

#### *Verhelpen van verscherpt toezicht van grote invloed op maatschappelijke prestaties*

De afgelopen vier jaar heeft Laurentius volledig ingezet op het snel bereiken van financieel herstel. In de position paper geeft de directeur-bestuurder aan het als een bijzondere prestatie te zien dat de medewerkers erin geslaagd zijn om het tienjarig herstelplan in vijf jaar tijd uitgevoerd te hebben. De visitatiecommissie onderschrijft deze zienswijze van harte, maar constateert ook dat de afgelopen jaren de belanghebbenden, met name de huurders, in aandacht achter zijn gebleven. Laurentius heeft 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 gelden uit de verkoop van bezit in het buitengebied zijn dan ook aangewend voor de aflossingen van langlopende schulden in plaats van investeringen in het bezit. Een 'voordeel' van deze situatie was wel dat Laurentius zeer goed moest nadenken over het investeren van haar vermogen in relatie tot de opgaven. Laurentius werd nadrukkelijk gedwongen om scherpe en weloverwogen keuzes te maken.

#### **Richting de toekomst**

De visitatiecommissie heeft gemerkt dat deze situatie van verminderde aandacht voor de maatschappelijke opgaven, de medewerkers en RvT van Laurentius 'niet lekker zat'. Het was merkbaar dat de organisatie zich aan het voorbereiden was op de komende jaren waarin er weer meer ruimte is voor het werken aan en investeren in de maatschappelijke opgaven, zoals het realiseren van nieuwbouw, het renoveren van woningen en het bevorderen van de leefbaarheid in de wijken en buurten. De visitatiecommissie geeft voor de komende periode een aantal aandachtspunten mee:

- De visitatiecommissie raadt Laurentius echter aan goed aan verwachtingsmanagement te doen nu er weer investeringsruimte is. Veel van de gesproken belanghebbenden hebben immers de verwachting dat wordt geïnvesteerd in hetgeen zij graag willen. De visitatiecommissie spreekt dan ook de wens uit dat Laurentius er in slaagt een goed evenwicht te vinden tussen de verschillende maatschappelijke opgaven waar zij gevolg aan wil geven. Het uitdragen van de keuzes is daarbij belangrijk.
- De relatie en communicatie met de belanghebbenden is over het algemeen goed, maar biedt op onderdelen ruimte voor verbetering:
  - Op operationeel niveau ervaren onder andere de huurders gebrekkige communicatie bij reparatieverzoeken en klachten. Laurentius heeft de bereikbaarheid en dienstverlening reeds verbeterd en geoptimaliseerd, onder andere door de invoering van een klantportaal.
  - Op bestuurlijk niveau hebben belanghebbenden ervaren dat de relatie en de communicatie niet altijd optimaal verliep waardoor een scherpe discussie over de toekomst niet werd gevoerd. De visitatiecommissie geeft de nieuwe directeur-bestuurder ter overweging mee om nog meer in gesprek te gaan met belanghebbenden over de toekomst van Laurentius en de toekomstige, gemeenschappelijke opgaven.

## B. Scorekaart

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	-	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken Ambities in relatie tot de opgaven	7,3	6,8	5,8	7,0	7,2	-	6,8	75%	6,6
							6,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
Prestaties	7,4	6,4	7,1	7,1	6,7	-	7,0	50%	7,2
Relatie en communicatie							7,2	25%	
Invloed op beleid							7,4	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
Vermogensinzet							7,0	100%	7,0
<b>Governance van maatschappelijke presteren</b>									
Strategievorming en prestatiebesturing	Strategievorming					7,0	7,0	33%	6,5
	Prestatiebesturing					7,0			
Maatschappelijke rol raad van toezicht							6,0	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie					7,0	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					6,0			

### *Toelichting nummering thema's:*

Thema 1: Betaalbaarheid

Thema 2: Beschikbaarheid

Thema 3: Woningvoorraad

Thema 4: Samenwerken in de wijk

Thema 5: Sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg

## C. Samenvatting

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

Tabel 1 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,6
Presteren volgens Belanghebbenden	7,2
Presteren naar Vermogen	7,0
Governance van maatschappelijk presteren	6,5

### Presteren naar Opgaven en Ambities

**6,6** De visitatiecommissie is van mening dat Laurentius de opgaven ruim voldoende heeft ingevuld. Laurentius heeft bijna alle prestatieafspraken gerealiseerd. Met name de onderwerpen bewonersparticipatie, verlagen servicekosten en inzet van woonzorgbeheerders hebben daarbij extra aandacht gekregen. Daarnaast heeft Laurentius zich extra ingezet voor de beschikbaarheid van de woningvoorraad door woningen af te toppen, ondanks haar financiële situatie. Aandachtspunt is de ontwikkeling van de woningvoorraad voor de toekomst. Gedurende de visitatieperiode kon Laurentius niet of nauwelijks investeren in het verduurzamen en renoveren van bestaande woningen en het realiseren van nieuwbouw. Als gevolg van de erfenis uit het verleden, waren de ambities van Laurentius aansluitend op de opgaven, maar ook beperkt in omvang en diepgang.

### Presteren volgens Belanghebbenden

**7,2** De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de prestaties van Laurentius. De onderwerpen waarop Laurentius de hoogste scores krijgt van belanghebbenden zijn betaalbaarheid en invloed op beleid. Bij invloed op beleid wordt het investeringsspel meermaals als positieve ervaring benoemd. Ook de relatie en communicatie richting de belanghebbenden worden met ruime voldoendes beoordeeld.

### Presteren naar Vermogen

**7,0** Laurentius heeft een duidelijke visie op de wijze waarop zij haar vermogen wil inzetten voor de maatschappelijke opgaven. Door de financiële situatie bij Laurentius en de situatie van verscherpt toezicht, is echter minder hierop ingezet dan men ambieert. Bij het nemen van investeringsbeslissingen zijn echter ruim voldoende de maatschappelijke opgaven meegenomen in de overwegingen. De belanghebbenden zijn middels een investeringsspel betrokken bij de inzet van het vermogen. Daarnaast worden de beoogde effecten gestructureerd geëvalueerd middels een impactmatrix.

### Governance van maatschappelijk presteren

**6,5** De RvT van Laurentius heeft een duidelijke en vastgelegde visie op haar maatschappelijke rol. De RvT is bovendien op passende wijze betrokken bij het opstellen van de prestatieafspraken en is voldoende zichtbaar voor de belanghebbenden in het lokale netwerk. Laurentius betreft de belanghebbenden op ruim voldoende wijze bij haar beleid en legt op voldoende wijze verantwoording af aan de samenleving over haar prestaties.

## D. Korte schets van de corporatie

### Werkgebied

Laurentius is actief in de gemeenten Breda en Alphen-Chaam. Met ongeveer 7.000 wooneenheden is het grootste aandeel van het woningbezit is gelegen in Breda. Laurentius bezit daarnaast circa 250 woningen in de gemeente Alphen-Chaam. Laurentius heeft Breda en Alphen-Chaam als kernwerkgebied gekozen. Gedurende de visitatieperiode is het bezit buiten het kernwerkgebied verkocht.

### Woningbezit

Het woningbezit van Laurentius bestond in 2017 uit 7.899 wooneenheden, waarvan 531 onzelfstandige wooneenheden en 7.368 zelfstandige wooneenheden. Laurentius heeft in vergelijking met de landelijke gemiddelden relatief veel hoogbouw en meergezinswoningbouw met lift. Daarnaast heeft Laurentius relatief weinig meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen.

**Tabel 2 Woningbezit**

Type woningen	Laurentius	Landelijk
Eengezinswoningen	39,8%	40,4%
Meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen	10,2%	25,5%
Meergezinswoningbouw met lift	16,4%	14,9%
Hoogbouw	26,8%	12,4%
Onzelfstandige overige wooneenheden	6,7%	6,8%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: CIP (gepubliceerd 2019, verslagjaar 2017), Laurentius, Aedes

### Organisatiestructuur

Laurentius is een vereniging. Alle bewoners die huren van Laurentius kunnen gratis lid worden van de vereniging. Aan het einde van 2018 waren er 752 huurders lid van de vereniging. De vereniging heeft een organisatie met medewerkers, een managementteam, een ondernemingsraad, een directeur-bestuurder en een raad van toezicht. In 2018 had Laurentius 68 fte in dienst.

Het hoogste orgaan van de vereniging is de ledenraad die in 2018 werd gevormd door 19 bewoners.

Laurentius heeft de verantwoordelijkheden van de RvT en de ledenraad geregeld in de statuten. Hierin is opgenomen dat de RvT in de praktijk goedkeuring dient te geven voor bepaalde bestuursbesluiten, bijvoorbeeld bij investeringen. De ledenraad bewaakt de continuïteit van de vereniging, bevordert de maatschappelijke inbedding van Laurentius en keurt het meerjarenbeleid, de begroting en de jaarrekening goed.

De ledenraad heeft een presidium ('dagelijks bestuur') dat de vergaderingen van de ledenraad organiseert en maandelijks met de directeur-bestuurder in gesprek gaat over lopende zaken en periodiek overlegt met een delegatie van de raad van toezicht.



## **Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief**





# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Laurentius wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s). De afspraken met de nationale overheid inzake het passend toewijzen zijn ook beoordeeld omdat deze specifiek in de prestatieafspraken zijn benoemd.

## 1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

**Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven en Ambities**

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	-	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,3	6,8	5,8	7,0	7,2	-	6,8	75%	6,6
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	

### *Toelichting nummering thema's:*

Thema 1: Betaalbaarheid

Thema 2: Beschikbaarheid

Thema 3: Woningvoorraad

Thema 4: Samenwerken in de wijk

Thema 5: Sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg

## 1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

Laurentius heeft voor de periode 2015 tot en met 2018 prestatieafspraken opgesteld samen met de gemeente Breda, de corporaties AlleeWonen, WonenBredburg en de gezamenlijke huurderskoepels. Dit zijn kaderafspraken voor de gehele periode 2015-2018. Deze prestatieafspraken worden jaarlijks waar nodig aangevuld of gewijzigd in de jaarschijf. In 2017 zijn er aanvullende afspraken gemaakt en opgenomen in een 'allonge' als aanvulling op de bestaande prestatieafspraken 2015-2018. In deze allonge gaat het om aanvullende afspraken over woonlasten, beschikbaarheid en nieuwbouw.

Met de gemeente Alphen-Chaam heeft Laurentius sinds 2017 prestatieafspraken. In 2018 zijn er nieuwe prestatieafspraken gemaakt die gelden van 2018 tot en met 2022.

### **Prestatieafspraken in gemeente Breda**

In december 2013 heeft de gemeenteraad van Breda de Woonvisie 'Wonen in een dynamische tijd vastgesteld'. In de visie is vastgelegd dat Breda streeft naar een kwalitatief goede en gedifferentieerde samenstelling van de woningvoorraad, die aansluit bij de diversiteit in de vraag

vanuit de verschillende groepen van bewoners. De gemeente Breda benoemt in de woonvisie drie ambities:

- Zorgen voor een gedifferentieerd en doordacht woningbouwprogramma, met voldoende flexibiliteit en ruimte voor maatwerk;
- Een comfortabele woningvoorraad die aansluit bij behoeften en wensen van inwoners, nu en in de toekomst. We zetten in op een duurzame en toekomstbestendige woningvoorraad en nieuwbouw;
- Een (t)huis voor alle groepen inwoners. Speciale aandacht is er voor de groep kwetsbare inwoners die niet op eigen kracht in huisvesting kan voorzien

Voor een aantal doelgroepen zijn specifieke doelstellingen vastgelegd, namelijk voor studentenhuishuizing, arbeidsmigranten en voor collectief en particulier opdrachtgeverschap. Daarnaast is één van de ambities uit de Woonvisie om te stimuleren dat door particulieren en corporaties geïnvesteerd wordt in woningen om deze zodanig aan te passen dat bewoners met een zorgvraag langer thuis kunnen blijven wonen. Hoog op de politieke agenda staat het armoede- en schuldenbeleid en voorkomen van toenemende woonlasten. Daarnaast ligt er in de woonvisie en daaruit volgende prestatieafspraken ook een focus op sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg. Evenals in de rest van Nederland heeft Breda te maken met een bevolking die vergrijsd. Door de decentralisatie van taken van de rijksoverheid naar gemeenten ligt er vanaf 2015 een grotere verantwoordelijkheid bij gemeente Breda op het gebied van zorg. De corporaties hebben daarin een belangrijke signalerende rol.

Belangrijke thema's in de prestatieafspraken 2015-2018 in Breda zijn:

- Betaalbaarheid;
- Beschikbaarheid;
- Woningvoorraad;
- Samenwerken in de wijk;
- Sociaal-maatschappelijke ontwikkeling en zorg.

#### **Prestatieafspraken in gemeente Alphen-Chaam**

De prestatieafspraken in Alphen-Chaam zijn in vergelijking met de prestatieafspraken in Breda beknopter. De belangrijkste reden was dat er nog geen actuele woonvisie beschikbaar was en de gemeente en Laurentius op een aantal thema's toch afspraken wilden maken. In 2016 is gestart met het maken van prestatieafspraken. Dit zijn de prestatieafspraken voor 2017 geworden. In de prestatieafspraken van 2017 ligt de focus op beschikbaarheid, afspraken over woningverkoop en de huisvesting van statushouders. In de prestatieafspraken 2018-2022 zijn de afspraken verder uitgebreid met afspraken over leefbaarheid, bewonersparticipatie, wonen zorg en duurzaamheid.

## **1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces**

#### **Kwaliteit en proces van de prestatieafspraken Breda**

De visitatiecommissie is op basis van de documentatie en de interviews met belanghebbenden van mening dat de prestatieafspraken die Laurentius heeft gemaakt met gemeente Breda compleet en goed onderbouwd zijn. De afspraken sluiten aan bij de lokale opgaven in de gemeente Breda, zoals verwoord in de woonvisie van Breda. De afspraken worden jaarlijks geactualiseerd in een jaarschijf. De actualisatie wordt ook gevoed door evaluaties van de prestatieafspraken. Het periodiek evalueren van de prestatieafspraken is hertoe opgenomen als onderdeel van de afspraken zelf.

De visitatiecommissie constateert wel dat het SMART formuleren van de afspraken voor verbetering vatbaar is. Het merendeel van de afspraken zijn voornamelijk procesmatig omschreven en gaan om deelname aan en inzet in projecten. Het ontbreekt soms nog aan de concrete doelen



die partijen met elkaar willen bereiken. Het proces om te komen tot prestatieafspraken in Breda was zeer uitvoerig en breed proces en heeft daardoor geleid tot een door partijen gedragen set aan prestatieafspraken.

De prestatieafspraken die in de visitatieperiode in Breda zijn gemaakt, zijn in enige mate wederkerig. Er komen zowel inspanningsverplichtingen van de gemeente als corporaties in voor. Er komen (logischerwijs) vrijwel geen prestatieafspraken voor de huurdersvertegenwoordiging in voor. Het grootste deel van de prestatieafspraken gaat over de inzet van de corporaties.

### **Kwaliteit en proces van de prestatieafspraken Alphen-Chaam**

De prestatieafspraken 2018-2022 sluiten betreft de thema's grotendeels aan bij de opgaven in de woonvisie van Alphen-Chaam. De kwaliteit kan naar mening van de visitatiecommissie nog beter. De prestatieafspraken zijn zodanig beknopt dat ze niet altijd helder zijn en de gezamenlijke opgaven en ambities laten zien. De commissie heeft, onder meer aan de hand van opmerkingen van belanghebbenden, geconstateerd dat het tijdiger in gesprek gaan over de prestatieafspraken van belang is om de kwaliteit te verbeteren.

Tenslotte constateert de visitatiecommissie dat de beknopte prestatieafspraken ook samenhangen met de beperkte mogelijkheden die Laurentius gedurende de visitatieperiode had door de situatie waarin zij verkeerde. Nu Laurentius langzaam weer meer mogelijkheden krijgt is het aan te bevelen de prestatieafspraken met Alphen-Chaam aan te scherpen en aan te vullen waar mogelijk.

## **1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken**

De prestaties van de corporatie worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd. De visitatiecommissie is voor wat betreft de ordening van de prestatieafspraken uitgegaan van de thema's in de prestatieafspraken met gemeente Breda. De onderwerpen of thema's van de prestatieafspraken met de grootste gemeente of gemeente waar de corporatie het meeste bezit heeft, zijn namelijk leidend voor de indeling van de prestaties. Vanwege het belang dat in de prestatieafspraken wordt gegeven aan het toewijzen van woningen aan de sociale doelgroep zijn ook de landelijke toewijzingsregels opgenomen. Hetzelfde geldt voor de landelijke afspraak over de te bereiken verbetering in de energie-index.

### *1.5.1 Thema 1: Betaalbaarheid*

**7,3** De visitatiecommissie oordeelt dat Laurentius zich ruim voldoende heeft ingezet voor de betaalbaarheid van sociale huurwoningen. Laurentius is haar afspraken uit de prestatieafspraken nagekomen. Laurentius heeft bijvoorbeeld ingezet op het verlagen van de woonlasten, waaronder de servicekosten. Een pluspunt is gegeven omdat Laurentius intensieve trajecten met de huurders is aangegaan voor contractvorming over onderhoud en schoonmaak. Hiermee is een aanzienlijke besparing gerealiseerd op de servicekosten.

#### *Laurentius heeft zich ingezet voor het verlagen van woonlasten en servicekosten*

In de prestatieafspraken van Breda is vastgelegd dat corporaties beleid dienen te ontwikkelen gericht op het realiseren van besparingen voor huurders qua servicekosten (zoals opstellen verlichtingsplannen) en door zelfwerkzaamheid/beheer (schoonmaken, onderhoud). Hierbij dienden de wensen van de huurders te worden meegenomen, bijvoorbeeld bij contractvorming over onderhoud, schoonmaak en dergelijke.

Laurentius heeft gedurende de visitatieperiode maatregelen doorgevoerd om de servicekosten te verlagen. Daarnaast heeft Laurentius huurders betrokken bij het beleid op dit punt. Er hebben onder andere panelgesprekken met huurders plaatsgevonden over servicekosten en Laurentius heeft huurders betrokken bij de contractvorming voor onderhoud en schoonmaak. Tenslotte zijn er enkele concrete maatregelen doorgevoerd, zoals de afschaffing van verplichte financiële klantbijdragen aan zorgsystemen/alarmering in diverse complexen en de plaatsing van energiezuinige LED verlichting in de publieke ruimten van 39 woongebouwen. Dit heeft geleid tot een verlaging van servicekosten in de betreffende complexen. In totaal hebben ruim 2.500 huishoudens geprofiteerd van deze maatregelen.

#### *Laurentius heeft woningen passend toegewezen*

Woningcorporaties zijn in verband met de Staatssteunregeling per 1 januari 2011 wettelijk verplicht minimaal 90% van de verhuringen van woningen met een huur beneden de maximale huur voor de huurtoeslag (€ 710,68 per maand per 1 januari 2018) te doen toekomen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 36.798 (per 1 januari 2018) per jaar. Vanaf 1 januari 2016 is de '80-10-10'-regel van toepassing, waarbij tenminste 80% van de woningen met een huur tot de liberalisatiegrens dienen te worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen onder de inkomensgrens. Van de vrijgekomen woningen mag 10% worden toegewezen aan huishoudens met een inkomens tussen € 36.798-€ 41.056. De resterende 10% is vrij toe te wijzen. Laurentius heeft voldaan aan de opgave vanuit de Staatssteunregeling door meer dan 90% van de vrijkomende woningen toe te wijzen aan doelgroep met een inkomen tot de maximale inkomensgrens.

**Tabel 2.4: % toegewezen woningen tot de maximale inkomensgrens**

	Breda	Alphen-Chaam
<b>2015</b>	97,0%	100%
<b>2016</b>	91,8%	94,8%
<b>2017</b>	98,5%	100%
<b>2018</b>	97,8%	100%

Naast bovenstaande Europese wet- en regelgeving dienen woningcorporaties per 1 januari 2016 tevens te voldoen aan de regels met betrekking tot passend toewijzen: tenminste 95% van de huishoudens met potentieel recht op huurtoeslag krijgen een woningen met een huurprijs tot en met de aftoppingsgrens toegewezen. De resterende marge van 5% is bedoeld om woningcorporaties een beperkte ruimte te bieden om in uitzonderingssituaties toch een (iets) duurdere woning te kunnen toewijzen, bijvoorbeeld wanneer niet op korte termijn een kwalitatief passende woning met een meer betaalbare huurprijs beschikbaar is. Laurentius heeft voldaan aan de wet- en regelgeving met betrekking tot passend toewijzen.

**Tabel 1.2 Passend toewijzen**

	Laurentius
<b>2015</b>	97,8 %
<b>2016</b>	96,8 %
<b>2017</b>	99,4%
<b>2018</b>	98,9%

#### 1.5.2 Thema 2: Beschikbaarheid

**6,8**

**De visitatiecommissie oordeelt dat Laurentius zich ruim voldoende heeft ingezet voor de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Laurentius is haar afspraken uit de prestatieafspraken grotendeels nagekomen. Laurentius heeft bijvoorbeeld,**

**ondanks de beperkte financiële ruimte, veel woningen afgetopt om de beschikbaarheid voor de primaire doelgroep te vergroten.**

*Laurentius heeft haar streefhuurbeleid gewijzigd om de slaagkansen van de primaire doelgroep (en secundaire doelgroep) te verbeteren*

Een doelstelling vanuit de prestatieafspraken met gemeente Breda was het uitbreiden van het aantal en daarmee de beschikbaarheid van goedkope en betaalbare huurwoningen (tot € 586/ € 629). Hiermee wordt beoogd de slaagkansen voor woningzoekenden met een laag inkomen (primaire en secundaire doelgroep) in ieder geval te handhaven. Laurentius heeft het streefhuurbeleid per 1 januari 2017 gewijzigd met als streven om 70% van de sociale voorraad beschikbaar te krijgen voor de primaire doelgroep. Vanaf 2016 is een stijgende lijn te zien in het percentage toewijzingen aan de primaire doelgroep, waarbij in 2018 de doelstelling 70% bijna behaald is.

Toegewezen goedkope en betaalbare woningen aan primaire doelgroep in Breda	
2015	81,6 %
2016	44,5%
2017	63,7 %
2018	68%

In gemeente Alphen-Chaam was het beschikbare aanbod voor 2017 te beperkt om aan de norm van gelijkblijvende slaagkansen voor de primaire doelgroep te voldoen. Laurentius heeft daarom in de prestatieafspraken van 2017 met Alphen-Chaam afgesproken het beschikbare aanbod onder de aftoppingsgrenzen te verhogen van ongeveer 10% (niveau 2016) naar circa 70%. De verwachting was dat Laurentius daardoor een aanzienlijke groter deel van de jaarlijks vrijkomende woningen kon toewijzen aan de primaire doelgroep. In 2017 waren 70,8% van de verhueringen in Alphen-Chaam onder de aftoppingsgrenzen. In 2018 was dit percentage 88,9%. Daarmee heeft Laurentius aan de doelstellingen voldaan.

*Laurentius heeft een bijdrage geleverd aan de taskforce beschikbaarheid en betaalbaarheid*

De gemeente, corporaties en de gezamenlijke huurderskoepel hebben een Taskforce 'Beschikbaarheid en Betaalbaarheid' geformeerd met als doel om:

1. Alternatieve mogelijkheden te bieden om goedkope huisvesting voor huishoudens met een laag inkomen beschikbaar te krijgen
2. Voor 1 september 2015 te bepalen welke (nieuwbouw)locaties in aanmerking zullen komen voor de realisatie van betaalbare huur (huur tot € 618,24 - prijspeil 2015).
3. Voor 1 september 2015 een voorstel uit te brengen voor de mogelijkheden om doorstroming te bevorderen, bijvoorbeeld door het inzetten van een doorstromingsmakelaar of door het 'delen' van een woning mogelijk te maken voor bijvoorbeeld jongeren.

Vanwege de beperkte financiële mogelijkheden om (tijdelijke) woningen te bouwen, bestaande woningen te splitsen en te investeren in leegstaande (kantoor)panden, kon Laurentius niet op alle onderdelen een evenredige bijdrage leveren. Hiermee is echter bij het opstellen van de prestatieafspraken rekening gehouden.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Laurentius de afspraken is nagekomen en binnen haar mogelijkheden zich heeft ingezet om het maximale te bereiken. Zo heeft Laurentius veel woningen afgetopt om de beschikbaarheid en betaalbaarheid te verbeteren. Daarnaast heeft Laurentius passend bij de doelstelling het volgende gerealiseerd:

- Pilot huisvesting statushouders / urgent woningzoekenden door drie (vrije sector) woningen om te vormen tot onzelfstandige woonruimte (4 kamers per woning).

- Laurentius heeft een doorstroommakelaar aangesteld.

#### *Laurentius heeft de taakstellingen huisvesting statushouders grotendeels gerealiseerd*

De corporaties leveren een actieve bijdrage in de realisatie van de jaarlijkse taakstelling met betrekking tot het huisvesten van statushouders. Hieronder wordt weergegeven wat de taakstelling was in Breda en Alphen-Chaam en in hoeverre de taakstelling gerealiseerd is.

Gemeente	Jaar	Taakstelling	Gerealiseerd
Breda	2015	107	92
	2016	144	144
	2017	73	72
	2018	72	41
Alphen-Chaam	2015	2	2
	2016	16	8
	2017	10	8
	2018	2	0

De gerealiseerde aantallen zijn in sommige jaren lager dan de taakstelling zoals deze vooraf was ingeschat. De verklaring hiervoor is dat er te weinig aanmeldingen waren vanuit het COA en dat het proces vanuit het COA in 2015 nog niet goed verliep. Een andere nuancering voor het behaalde resultaat in Alphen-Chaam in 2018 is dat de taakstelling door twee toewijzingen in januari 2019 alsnog behaald is. Alle toegewezen statushouders vanuit het COA zijn gehuisvest en Laurentius heeft een groot aandeel statushouders gehuisvest.

#### 1.5.3 Thema 3: Woningvoorraad

**5,8** De visitatiecommissie oordeelt dat Laurentius zich voldoende heeft ingezet op het thema woningvoorraad. Laurentius heeft een relatief jonge woningvoorraad van goede kwaliteit. Daarnaast heeft Laurentius ondanks haar financiële situatie een groot deel van de afspraken uit de prestatieafspraken kunnen realiseren. Laurentius heeft minder prestaties kunnen leveren op (kapitaalintensieve) opgaven zoals het renoveren en verduurzamen van woningen en het realiseren van nieuwbouw. Voor de verkoop van woningen in Breda is een onvoldoende gegeven, evenals voor de inspanningen op het gebied van duurzaamheid.

#### *Laurentius heeft voldaan aan de afspraken over het behouden van woningvoorraad in Breda*

Laurentius heeft samen met de gemeente Breda afgesproken om het volgende aantal woningen in haar voorraad, en daarmee voor de stad, te behouden:

Jaar prestatieafpraak	Segment	Aantal
<b>2015</b>	Tot kwaliteitskortingsgrens	310
	Tot liberalisatiegrens	6.000
	<b>Totaal sociaal</b>	<b>6.310</b>
<b>2016-2018</b>	Goedkoop	400
	Tot 1e aftoppingsgrens	3.300
	Tot 2de aftoppingsgrens	800
	Tot liberalisatiegrens	1.800
	<b>Totaal sociaal</b>	<b>6.300</b>

De visitatiecommissie heeft aan de hand van de jaarverslagen vastgesteld dat Laurentius gedurende de visitatieperiode minimaal het aantal afgesproken woningen per segment heeft

aangehouden. Daarmee heeft Laurentius voldaan aan het aantal te behouden woningen in haar woningvoorraad in de verschillende segmenten.

#### *Laurentius heeft tot en met 2018 niet kunnen bijdragen aan de uitbreidingsopgave in Breda*

Vanaf 2017 zijn er prestatieafspraken gemaakt over de realisatie van 1.300 huurwoningen in de sociale sector (20% van de stedelijke groei) voor de komende tien jaar (exclusief 340 zelfstandige studentenwoningen). De nadruk ligt daarbij op betaalbare huurwoningen. In 2018 onderzoeken de gemeente Breda en de corporaties voor een zestal projecten de versnellingsmogelijkheden. Gedurende de visitatieperiode stond de realisatie van de vastgoedontwikkelingsprojecten van Laurentius on hold, omdat dergelijke ontwikkelingen niet paste binnen het vastgestelde herstelplan. Vanaf 2019 is er weer ruimte om te investeren in nieuwbouwprojecten. In de nieuwe plannen zijn er in 2022 25 woningen en vanaf 2023 50 woningen per jaar opgenomen. Dit is met de kanttekening dat realisatie ook af zal hangen van externe factoren, zoals het krijgen van bouwlocaties. In de visitatieperiode heeft Laurentius niet bijgedragen aan de uitbreidingsopgave.

#### *Laurentius heeft gedeeltelijk voldaan aan de afspraken over verkoop van woningen*

In de prestatieafspraken met gemeente Breda en gemeente Alphen-Chaam zijn in april 2015 afspraken gemaakt over maximale aantallen te verkopen woningen. Hieronder zijn de afspraken en prestaties weergegeven. Voor 'goedkope' huurwoningen en de overige DAEB-woningen zijn aparte afspraken gemaakt.

Gemeente	Afspraak maximale aantal	Jaar	Gerealiseerde verkopen in betreffende segment
Breda	April 2015 – 2018: geen verkoop van goedkope huurwoningen	2015 vanaf april	0
		2016	6
		2017	3
		2018	0
Alphen-Chaam	2016- 2018: gemiddeld 1 DAEB woning per jaar / maximaal 5 woningen in de periode 2016-2021	2016	2
		2017	0
		2018	0

Zoals in bovenstaande tabel duidelijk wordt heeft Laurentius niet volledig voldaan aan de afspraak om geen goedkope woningen in Breda te verkopen. In Alphen-Chaam is wel voldaan aan de afspraak om maximaal gemiddeld één DAEB-woning per jaar te verkopen.

Een kanttekening bij het niet voldoen aan de verkoopafspraken over de jaren 2016 en 2017 in Breda is het feit dat Laurentius door het noodzakelijke financieel herstel gedurende de visitatieperiode woningen moest verkopen. Laurentius heeft daarbij echter wel vanwege de keuze om uitsluitend actief te zijn in Breda en Alphen-Chaam zoveel mogelijk buiten het kernwerkgebied woningen verkocht. Zo is Laurentius in 2017 gestart met complexgewijze verkoop van circa 600 woningen en bedrijfsonroerendgoed buiten het kerngebied Breda / Alphen-Chaam.

Naar aanleiding van een overschrijding in 2017 van de meerjarige verkoopdoelstelling bij de overige DAEB-woningen voor alle betrokken corporaties van 10 tot 15 woningen per jaar, is een afspraak in de jaarschijf opgenomen over het terugschroeven van de verkopen in 2018. Deze afspraak is gemaakt op initiatief van Laurentius om zo de verkopen in 2017 te compenseren. Laurentius is de afspraak nagekomen, waardoor er in 2018 slechts twee woningen in Breda zijn verkocht. Daarmee heeft Laurentius de overschrijding van 2017 gecompenseerd.



#### *Laurentius heeft gedurende de visitatieperiode geen goedkope huurwoningen gesloopt*

In de prestatieafspraken met gemeente Breda is vastgelegd dat er in de periode 2015-2018 geen goedkope huurwoningen gesloopt worden. Laurentius heeft gedurende de visitatieperiode volgens afspraak geen woningen gesloopt.

#### *Laurentius voldeed aan afspraken en normen over onderhoud woningbezit*

Laurentius heeft met gemeente Breda en gemeente Alphen-Chaam afspraken over onderhoud. Voor Breda is de afspraak dat corporaties een goed minimumniveau garanderen wat betreft de kwaliteit van iedere huurwoning. De corporatie maakt over de invulling zelf afspraken met de eigen huurdersorganisatie. Met de gemeente Alphen-Chaam is concreet afgesproken dat het kwaliteitsniveau casco (niveau 2) in stand gehouden wordt.

Laurentius voldeed voor haar bezit in beide gemeenten aan de norm kwaliteitsniveau casco niveau 2. Dit is beter dan de norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) die minimaal 3 voorschrijft. In de Aedes-benchmark 2017 scoorde Laurentius op het prestatieveld Onderhoud & Verbetering de letter A, een bovengemiddelde score. Deze score komt met name voort uit het feit dat de kwaliteit van de woningvoorraad vóór de visitatieperiode reeds op orde was. In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Laurentius beperkt onderhoud uitgevoerd.

#### *Laurentius heeft actief beleid gevoerd om open verbrandingstoestellen te verwijderen*

De gemeente Breda heeft met de corporaties, waaronder Laurentius, afgesproken dat zij een actief beleid voeren om open verbrandingstoestellen in eigendom van de corporaties (keukengeisers, gaskachels e.d.) te verwijderen en CO-melders aan te bieden/te plaatsen. Laurentius heeft dit actief opgepakt en deze doelstelling nagenoeg behaald. Een aantal huurders zijn niet bereid mee te werken aan het verwijderen van open verbrandingstoestellen.

#### *Laurentius heeft zich ingezet voor brandveiligheid in haar complexen*

Laurentius heeft een plan van aanpak voor het verhogen van brandveiligheid. Jaarlijks worden er in enkele complexen technische maatregelen getroffen om de brandveiligheid te verhogen. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan bewustwording van bewoners. Deze maatregelen zijn in 2017 en 2018 in verschillende complexen uitgevoerd.

#### *Laurentius loopt achter op schema om aan de afspraken betreft verduurzaming bezit te voldoen*

In Breda wordt er door de gemeente en corporaties aangesloten bij de ambitie uit het Energieakkoord 2013 om als tussendoel een energie-index (EI) van 1,25/label B te realiseren in 2021 (of het equivalent daarvan na introductie van het EPG-NV).

Energie index Laurentius (totale voorraad)	
2015	1,52
2016	1,52
2017	1,48
2018	1,53

In 2018 is er bij Laurentius een verslechtering van de energie index zichtbaar door verkoop van relatief nieuwe complexen buiten het kernwerkgebied van Laurentius. Het sectordoel "gemiddeld energielabel B in 2021" is voor Laurentius binnen de huidige financiële kaders pas haalbaar in 2026 als de volledige financiële ruimte voor verduurzaming wordt gebruikt.

Naast de energie-index zijn er in 2018 aanvullende afspraken gemaakt over energetische verbeteringen aan woningen tot en met 2020. Hiermee wordt totaal 14% CO<sub>2</sub>-reductie gerealiseerd in 2020 t.o.v. de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van de voorraad van zelfstandige woningen van de

woningcorporaties in Breda in 2016. Voor Laurentius betekent dit een investering van 3,5 miljoen en 5% CO2-reductie in de periode van 2018 tot en met 2020. Daarnaast zetten de corporaties zich in tot realisatie van aanvullende investeringen binnen hun mogelijkheden, rekening houdend met hun huidige inzet. Tussen 2012 en 2018 heeft Laurentius niet kunnen investeren in het verduurzamen van het woningbezit. Laurentius heeft alleen via het planmatig onderhoud, bij natuurlijke vervangingsmomenten van dak, kozijnen of installaties, aan verduurzaming van het woningbezit gewerkt. Laurentius heeft de komende jaren wel investeringsruimte en heeft daarom samen met huurders een duurzaamheidsvisie vastgesteld.

Tenslotte heeft Laurentius deelgenomen aan het project 'Verduurzaming hoogbouw', waarin Platform31 samen met een groep woningcorporaties op zoek is gegaan naar slimme oplossingen voor de renovatie van flats vanaf vijf woonlagen gebouwd in de periode 1945-1975. Het traject heeft inzichten opgeleverd betreft slimme oplossingen voor verduurzaming van hoogbouw.

#### *Laurentius heeft geen labelverbetering bij groot onderhoud en renovatie kunnen realiseren*

Afspraak is dat de corporaties in Breda ernaar streven een labelverbetering van minimaal 2 labelstappen te realiseren bij groot onderhoud. Bij renovatie is het streven 3 labelstappen. Laurentius heeft, vanwege de financiële situatie, gedurende de visitatieperiode geen groot onderhoud en renovatie uitgevoerd en daarmee ook geen labelstappen kunnen realiseren. Kanttekening hierbij is dat de kwaliteit van de woningvoorraad al relatief goed was in vergelijking met de andere corporaties waarvoor deze afspraak geldt.

#### 1.5.4 Thema 4 Samenwerken in de wijk

**7,0**

**De visitatiecommissie oordeelt dat Laurentius zich ruim voldoende heeft ingezet voor samenwerking in de wijk met huurders, bewoners en instanties. Laurentius is al haar afspraken uit de prestatieafspraken nagekomen. Laurentius is, ondanks de context en de financiële situatie, actief gebleven in de diverse samenwerkingen in de wijk. Daarnaast heeft zij veel gedaan aan bewonersparticipatie.**

#### *Laurentius heeft gedurende de visitatieperiode ingezet op bewonersparticipatie*

Bewonersparticipatie is een belangrijke opgave in zowel gemeente Breda als gemeente Alphen-Chaam. De bewonersparticipatie krijgt invulling door diverse projecten en initiatieven. Laurentius heeft op verschillende manieren veel aandacht besteed aan bewonersparticipatie:

- Het organiseren van klantpanels en wijkbijeenkomsten;
- Het voeren van een actief bewonersbeleid;
- Het totstandkomen van een onderhoudsABC in samenspraak met bewoners;
- Het opstellen van vrijwilligersbeleid;
- Het organiseren van themabijeenkomsten voor bewonerscommissies;
- Het peilen van de behoefte onder huurders aan participatie in wooncoöperaties via het bewonersmagazine van Laurentius en het met belangstellenden verkennen van de mogelijkheden in een werkgroep (onder externe begeleiding);
- Het ontwikkelen van de nieuwe website van Klik voor Wonen gezamenlijk met bewoners;
- Het gezamenlijk met bewoners aanbesteden van het schoonmaakonderhoud en groenonderhoud;
- Het opstellen van een duurzaamheidsbeleid met de Huurderskoepel.

Daarnaast heeft Laurentius gewerkt aan het tegengaan van vereenzaming en het bevorderen van ontmoeting. Laurentius heeft verschillende huiskamerprojecten uitgevoerd, waarbij in oudere woningcomplexen ontmoetingsruimten zijn gerealiseerd. Laurentius faciliteert en ondersteunt actieve bewoners hierin en brengt technische hulp bij realisatie.

Aanvullend heeft Laurentius op verschillende eigen terreinen Jeu de Boulebanen aangelegd, eveneens in het kader van het bevorderen van ontmoeting.

#### *Laurentius heeft deelgenomen aan diverse samenwerkingsverbanden in de wijk*

Laurentius werkt samen met de gemeente in diverse samenwerkingsverbanden gericht op wijken en leefbaarheid, zoals Wijkimpuls, Wijkgericht werken en Henneconvenant Alphen-Chaam. Laurentius heeft een actieve rol gespeeld in de projectgroepen vanuit Wijkimpuls.

#### *Laurentius heeft ingezet op leefbaarheid in de wijken uit de visie Wijkimpuls*

In de prestatieafspraken van Breda is er specifieke aandacht voor een aantal wijken onder de noemer 'Wijkimpuls'. Afspraak is dat corporaties zich focussen op de benoemde wijken. Laurentius heeft geïnvesteerd in leefbaarheid rond haar bezit in de wijken Wisselaar, Muizenberg en Kesteren en een klein gedeelte in de Heuvel Dit heeft zij onder andere op de volgende wijze gedaan:

- Wonen+ project in Muizenberg-Kesteren. Het doel is om de eenzijdige samenstelling van sociaal economisch kwetsbare huishoudens te doorbreken door sterkere huishoudens aan te trekken;
- Laurentius nam deel aan leefbaarheidsinitiatieven met partners in de wijk zoals 'Buurtvaders', 'Wonen met gemak', 'Wolfslaar', 'Praatje in uw Straatje', 'Blind Walls Princenhage', Bredase Kruidenakker, Babeltrucs, onderzoek Haagse Beemden, Festival Samen buurten en Community Building Heuvel;
- In 2017 trok Laurentius twee buurtbeheerders en twee woonzorgbeheerders aan.

Daarnaast is afgesproken dat de corporaties in Breda een financiële bijdrage leveren aan de Wijkimpuls, binnen de grenzen die de Woningwet daaraan stelt. De Woningwet stelt grenzen aan de leefbaarheidsinvesteringen; investeringen mogen alleen gedaan worden ten behoeve van de eigen huurders, dus in buurten waar de corporatie bezit heeft, met een maximum van € 126,25 (prijspeil 2016) per sociale verhuureenheid in bezit van de corporaties. Het is wel toegestaan om in de prestatieafspraken tussen corporatie, gemeente en huurdersorganisatie een hoger bedrag dan € 126,25 overeen te komen. Hiermee wordt ruimte geboden voor lokaal maatwerk. De corporaties in Breda hebben beloofd €350.000 per jaar uit te geven aan leefbaarheid, maar daarbij niet de norm van woningwet te overschrijden. Binnen de € 350.000 vallen de uitgaven aan de wijkimpuls. Jaarlijks is concreet €100.000 door Laurentius (en ook door de andere corporaties) aan de wijkimpuls betaald, waarvan € 20.000 aan het wonen+ project.

### 1.5.5 Thema 5 Sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg

**7,2** De visitatiecommissie oordeelt dat Laurentius zich ruim voldoende heeft ingezet in het kader van sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg. Laurentius is al haar afspraken uit de prestatieafspraken nagekomen. Laurentius heeft buurtbeheerders/woonzorgbeheerders ingezet.

#### *Laurentius neemt deel in diverse samenwerkingsverbanden binnen het thema sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg*

Laurentius participeert in diverse samenwerkingsverbanden, convenanten en projectgroepen met gemeente, zorgpartijen en corporaties binnen het thema sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg:

- Wonen zorg;
- WMO convenant Alphen-Chaam;
- GWI verband (Goed Wonen voor Iedereen);
- Zorginnovatie;

- Convenant verantwoordelijkheidsverdeling aanpassingen woonvoorzieningen;
- Voorkomen van huisuitzetting en omgaan met schuldenproblematiek;

Laurentius heeft gedurende de visitatieperiode deelgenomen aan deze samenwerkingsverbanden.

#### *Laurentius huisvest uitstromers uit de maatschappelijke opvang*

Laurentius heeft afspraken gemaakt over het huisvesten van uitstromers uit de Maatschappelijke Opvang (MO-ers). De afspraak is 85 verhuringen per jaar voor alle corporaties gezamenlijk, waarvan 25 (30%) voor Laurentius. Gedurende de visitatieperiode zijn het volgende aantal MO-cliënten gehuisvest:

Aantal gehuisveste MO-cliënten	
2015	21
2016	17
2017	20
2018	20

Er zijn minder dan 25 MO-cliënten per jaar gehuisvest. Reden hiervoor is dat het aantal aanvragen vanuit instellingen beperkter was.

#### *Laurentius paste haar woningen aan in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning*

De gemeente Breda en de drie Bredase woningcorporaties sloten in 2012 een convenant over het aanpassen van woningen in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). De aantallen zijn niet begrensd. Uitgangspunt is voldoen aan 100% van de aanvragen. Laurentius realiseerde 100% van de aanvragen.

Aantal individuele WMO aanpassingen	
2015	18
2016	11
2017	17
2018	26

#### *Laurentius heeft extra buurtbeheerders/woonzorgbeheerders ingezet in haar complexen*

Laurentius heeft gedurende de looptijd van de prestatieafspraken onderzocht in hoeverre het mogelijk was om meer buurtbeheerders/woonzorgbeheerders in te zetten in haar complexen, gezien de toename van verwarde huurders (gevolg van extramuralisering en langer zelfstandig thuis wonen) in haar complexen. Dit heeft ertoe geleid dat Laurentius in 2017 twee buurtbeheerders en twee woonzorgbeheerders heeft aangetrokken.

#### *Laurentius heeft zich ingezet om huisuitzetting en schuldenproblematiek te voorkomen*

De corporaties hebben in de prestatieafspraken afgesproken hun inzet op preventieve schuldhelpverlening te continueren met een gezamenlijke jaarlijkse bijdrage van € 200.000,- en inzet van eigen personeel ('Preventieve huisbezoeken IMW' en 'Preventieve woonbegeleiding SMO'). Daarnaast hebben de corporaties in Breda met de gemeente afgesproken gezamenlijk in te zetten op het bieden van goede voorlichting aan alle huurders.

Laurentius heeft jaarlijks € 60.000 begroot voor de uitgaven aan preventie/voorkomen van ontruiming. Laurentius heeft het aantal ontruiming weten terug te dringen door adequaat op te treden bij sociale problematiek en betere afspraken te maken met samenwerkingspartners. Het aantal ontruiming is teruggelopen van 16 ontruiming in 2015 naar 7 ontruiming in 2018.

Daarnaast neemt Laurentius deel aan de samenwerkingsovereenkomst schuldhulpverlening tussen de in Breda werkzame corporaties en IMW Breda. In dit kader zijn er in 2017 verschillende onderzoeken, afspraken en pilots gestart om huisuitzetting te voorkomen en om te gaan met schuldenproblematiek. Verder is er in 2017 het project 'Vroeg Eropaf Breda' gestart, waar Laurentius aan deelneemt. Aanvullend heeft Laurentius recent voor alle relaties in het maatschappelijk middenveld op het gebied van armoede een kennissessie georganiseerd, waarbij de centrale vraag was: wat kunnen we samen nóg beter doen om ontruiming en schulden tegen te gaan? De kennissessie werd gewaardeerd en was dusdanig inspirerend dat is besloten om een vervolg te organiseren.

#### *Laurentius heeft zich ingezet om overconcentratie van kwetsbare personen in wijken te voorkomen*

Vanaf 2018 gaat er extra aandacht uit naar de ondersteuning van kwetsbare huurders en trekken corporaties, gemeente en zorgaanbieders daarin samen op, in het kader van beschermd wonen/maatschappelijke opvang/aanpak personen met verward gedrag. Corporaties zetten daarbij in op het voorkomen van overconcentratie van kwetsbare personen in bepaalde buurten/complexen. Laurentius doet dit op twee manieren. In het reguliere verhuurproces adviseren de wijkconsultanten de verhuurmakelaars over het 'opname niveau' van de buurt. Daarnaast is, om meer spreiding te realiseren, het project Wonen + opgestart in 2017. Dit project liep tevens door in 2018. Het doel van dit project is om de eenzijdige samenstelling van sociaal economisch kwetsbare buurten en wijken te doorbreken door sterkere huishoudens aan te trekken. Nieuwe huurders krijgen voorrang wanneer zij als vrijwilliger een maatschappelijke bijdrage leveren aan de wijk.

Laurentius heeft zich in Alphen-Chaam ingezet om specifieke groepen te huisvesten. Om senioren met een beperking te kunnen huisvesten heeft Laurentius met de gemeente Alphen-Chaam afgesproken de volgende woningen te behouden:

- 32 intramurale eenheden in De Geerhof;
- 11 seniorenpluswoningen;
- 88 woningen met label 55+.

Daarnaast is afgesproken om een doorstroommakelaar in te zetten. Laurentius heeft gedurende de visitatieperiode een adviseur zorg, wonen en welzijn ingezet. Dit is een nieuwe functie om de verbinding te maken met belanghebbenden vanuit zorg. De woningen zijn conform afspraak behouden.

## 1.6 Beschrijving van de ambities

Laurentius heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in het ondernemingsplan 'Samen voor een thuis'.

### **Ondernemingsplan 2017-2020 Samen voor een thuis**

De missie in het ondernemingsplan 'Samen voor een thuis' is:

*Samen met onze bewoners en samenwerkingspartners bieden we een thuis, goed en betaalbaar wonen, voor onze bewoners. We werken voor mensen van jong tot oud, en vooral voor mensen met een smalle beurs en voor mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben.*

De visie in het ondernemingsplan gaat verder in op wat samen voor een thuis betekent. Laurentius gunt haar bewoners en medewerkers een thuis. Thuis is letterlijk waar je je op je plek voelt, op je

gemak, in de buurt of werkomgeving die bij je past. Een thuis geeft een gevoel van veiligheid en rust. Thuis vormt een basis voor mensen om zich verder te kunnen ontwikkelen. Thuisgevoel is voor iedereen anders.

Laurentius wil bijdragen aan een thuis op verschillende manieren. Schoon, heel en veilig is daar een onderdeel van. Daarnaast is klantgericht handelen, samenwerking met en tussen bewoners en met andere maatschappelijke partners van belang. Systemen moeten daarbij ondersteunend zijn. Bewoners worden gefaciliteerd om verantwoordelijkheid te nemen voor de leefbaarheid van hun straat en buurt. Tenslotte wil Laurentius slim sturen op haar vastgoed om zowel de waardering als de waarde hiervan te optimaliseren. Daarbij horen duurzame woningen met een prijs-kwaliteit verhouding die past bij het inkomen en de leefstijl van onze bewoners. De financiële positie van Laurentius begrenst daarbij nog de mate waarin zij kunnen uitblinken: Laurentius zorgt er vooral voor dat de continuïteit niet in gevaar komt.

Laurentius hanteert daarbij vier kernwaarden (KIZI) die samen de identiteit vormen van Laurentius:

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

Laurentius heeft voor de drie pijlers van het ondernemingsplan -mensen, stenen en geld- vijf ambities benoemd die de komende jaren richtinggevend zijn:

#### 1. Mensen:

- Ambitie 1. Tevreden bewoners: Bewoners zijn tevreden over hun woning, hun woonomgeving én de dienstverlening van Laurentius. Bewoners hebben invloed op onderwerpen die hen aangaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan kwaliteitseisen van de woningen zoals deze zijn afgesproken met de Huurderskoepel en inzet van buurtbeheerders en wijkconsulenten voor de woonomgeving.
- Ambitie 2. Professionele organisatie: Laurentius is een organisatie met professionals die in hun kracht staan en blijven leren en verbeteren.
- Ambitie 3. Effectieve samenwerking: Door samenwerking met haar partners creëert Laurentius meerwaarde. De samenwerking draagt bij aan de tevredenheid van bewoners en aan het optimaliseren van de inzet van de financiële middelen van Laurentius. Laurentius wil een creatieve, betrouwbare en doelgerichte samenwerkingspartner zijn.

#### 2. Stenen:

- Ambitie 4. Toekomstbestendig vastgoed: Laurentius beheert een vastgoedportefeuille die volkshuisvestelijk, technisch en financieel toekomstbestendig is en zich binnen de kaders van de wet- en regelgeving ontwikkelt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een bijdrage aan de betaalbaarheidsopgave via het huurbeleid van Laurentius.

#### 3. Geld:

- Ambitie 5. Financiële continuïteit: Laurentius wil een financieel gezonde woningcorporatie zijn en voldoen (zo snel mogelijk) aan de sectornormen van de Aw en WSW. Laurentius voldoet inmiddels aan de sectornormen van de Aw.

#### *Volkshuisvestelijke opgaven*

In het ondernemingsplan zijn er ten aanzien van volkshuisvestelijk opgaven de volgende opgaven opgenomen:

- Laurentius richt zich bij de uitvoering van haar portefeuillestrategie op haar kernwerkgebied, de gemeente Breda en Alphen-Chaam. Samen met beide gemeenten wil Laurentius de komende jaren werken aan de volgende twee opgaven tot het jaar 2020:

- Bijdragen aan betaalbaarheid en beschikbaarheid van goedkope en betaalbare huurwoningen
  - Minimaal 95% van de woningen die Laurentius jaarlijks verhuurt aan de primaire doelgroep wijst Laurentius passend toe.
  - Om de primaire doelgroep -waaronder ook vergunninghouders en cliënten uit de maatschappelijke opvang- te huisvesten, houdt Laurentius minimaal 400 woningen goedkoop en minimaal 4.200 woningen betaalbaar.
  - Laurentius houdt minimaal 6.200 woningen onder de liberalisatiegrens zodat er voldoende aanbod is voor de secundaire doelgroep.
  - Met bovengenoemde aantallen houdt Laurentius de slaagkans van haar primaire doelgroep op peil.
- Behouden van voldoende aanbod voor senioren en bijzondere doelgroepen:
  - Minimaal 500 woningen behouden als seniorenwoningen.
  - Minimaal 500 woningen verhuren aan zorginstellingen voor bijzondere doelgroepen.
  - Laurentius wil medewerking verlenen om 100% van de gemeentelijk goedgekeurde aanpassingen aan te brengen in het kader van het WMO-convenant.
- Daarnaast wil Laurentius haar woningen toekomstbestendig maken met de volgende concrete doelen:
  - Woningen die veilig zijn wat betreft asbest, legionella en brandpreventie
  - Het casco van de woningen moet blijvend voldoen aan geldende onderhoudsnormen: gemiddeld minimaal score 2.
  - Laurentius verbetert de energetische kwaliteit van haar woningen:
    - Een gemiddelde energie-index van minimaal 1,54 (label C) eind 2020: als de financiële positie van Laurentius het toelaat zet Laurentius extra stappen.
    - In 2017 ontwikkelt Laurentius een duurzaamheidsbeleid waarbij ze binnen haar mogelijkheden een bijdrage levert aan de doelstelling uit het Convenant Energiebesparing Huursector en het Nationaal Energie akkoord 2013.

## 1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

**6,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt. De commissie waardeert het dat Laurentius binnen de financiële mogelijkheden ambities heeft opgesteld die passen bij de opgaven. Omdat echter de ambities, weliswaar met goede reden, beperkt zijn in omvang en diepgang, is geen pluspunt toegekend.**

Het valt de visitatiecommissie in positieve zin op dat Laurentius realisme toont in haar ondernemingsplan en geen onrealistische verwachtingen schept, hetgeen gezien de financiële situatie in de communicatie naar de belanghebbenden toe belangrijk was. Laurentius heeft binnen de financiële mogelijkheden continu gezocht naar mogelijkheden om toch bij te kunnen dragen aan de opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie is van mening dat Laurentius daardoor goed met de situatie van beperkte financiële mogelijkheden is omgegaan.

Laurentius kijkt in haar ondernemingsplan ook verder dan stenen door haar ambities te formuleren op drie gebieden: mensen, stenen en geld. Er wordt extra aandacht besteed aan mensen, zowel medewerkers als bewoners. Dit sluit goed aan op de lokale opgaven op het gebied van participatie en samenwerken in de wijk.

Laurentius monitort de realisatie van de ambities en de ontwikkeling van de opgaven. Zonodig worden de ambities hierdoor bijgesteld dan wel geactualiseerd. Ook de informatie die wordt verkregen uit het contact met haar belanghebbenden gebruikt Laurentius om haar ambities actueel te houden.



## 2 Presteren volgens Belanghebbenden



## 2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Laurentius wordt beoordeeld is 'Presteren volgens Belanghebbenden'. In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Laurentius, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeente(n) en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

**In het hoofdstuk 'Presteren volgens Belanghebbenden' wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

## 2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

Op basis van methodiek 6.0 zijn zowel de huurdersvertegenwoordiging als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Laurentius werkt binnen haar kernwerkgebied samen met twee gemeenten; gemeente Breda en Alphen-Chaam. Beide gemeenten zijn zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau geïnterviewd voor de maatschappelijk visitatie van Laurentius. Laurentius werkt samen met huurders die verenigd zijn in een Huurderskoepel; HKL. Een delegatie van deze Huurderskoepel en een delegatie vanuit bewonerscommissies is via één persoonlijk gesprek betrokken bij de visitatie.

Daarnaast zijn overige belanghebbenden, onder meer in het sociale domein, zorg en welzijn, collega corporaties en ketenpartners, via afzonderlijke individuele interviews betrokken.

In bijlage 3 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

## 2.3 Beoordeling door belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden gevraagd om hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen huurders, gemeente(n) en overige 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). 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%).

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

**Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

Prestatieveld	Huurders	Gemeenten	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Thema 1 Betaalbaarheid	8,0	7,3	6,8	7,4
Thema 2 Beschikbaarheid	7,0	6,3	5,9	6,4
Thema 3 Woningvoorraad	7,0	7,0	7,2	7,1
Thema 4 Samenwerken in de wijk	8,0	6,8	6,6	7,1
Thema 5 Sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg	7,0	7,0	6,8	6,9
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	7,0	7,4	7,1	7,2
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Invloed op beleid	8,0	7,5	6,7	7,4
<b>Gemiddeld</b>				<b>7,2</b>

**Thema 1: Betaalbaarheid**

7,4

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van betaalbaarheid met een ruim voldoende

**Huurderskoepel Laurentius (HKL) en bewonerscommissies**

De huurders zijn tevreden over de prestaties van Laurentius ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. De Huurderskoepel geeft aan dat Laurentius voldoende aandacht heeft voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Laurentius heeft de huurprijs van verschillende woningen bij mutatie verlaagd. Als kantteking geven de huurders aan dat zij het verlagen van de huurprijs van woningen waarderen, maar zij wijzen tegelijkertijd op het onbegrip en de verwarring die ontstaan onder huurders. Om deze reden geven zij als verbeterpunt mee om nadrukkelijker uit te leggen hoe de huurprijs tot stand komt en hoe verschillen verklaard kunnen worden.

**Gemeenten**

De gemeenten Breda en Alphen-Chaam beoordelen de inzet van Laurentius op betaalbaar als voldoende tot goed. In Breda levert Laurentius haar bijdrage aan de gezamenlijke afspraken met de gemeente en alle corporaties. De gemeente Breda heeft beperkt zicht op de rol van Laurentius hierin, maar hoort geen klachten of complimenten en beoordeelt de inzet van Laurentius daarmee als voldoende. De gemeente Alphen-Chaam is van mening dat het bezit van Laurentius in Alphen-Chaam een goede mix is van woningen binnen verschillende prijssegmenten.

**Overige belanghebbenden**

De overige belanghebbenden geven aan dat Laurentius zich ten aanzien van betaalbaarheid, in het licht van de financiële beperkingen, voldoende heeft inzet. Doordat Laurentius relatief duurder bezit had, moest zij relatief veel aftoppen om woningen betaalbaar te houden voor de doelgroep. Tevens worden er door belanghebbenden enkele voorbeelden gegeven van casussen waarbij Laurentius heeft meegewerkt aan de verlaging van de huurprijs om huisvesting van een specifieke doelgroep mogelijk te maken. De flexibiliteit om hierin af te wijken van het beleid wordt door de belanghebbenden gewaardeerd. Nu het langzaam beter met Laurentius gaat zouden overige belanghebbenden in de toekomst graag meer inzet op betaalbaarheid zien. Met name bij nieuwbouw zouden zij graag zien dat Laurentius kiest voor wat kleinere goedkopere woningen, omdat hier volgens overige belanghebbenden het meeste vraag naar is.

## Thema 2: Beschikbaarheid

6,4

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van beschikbaarheid met een 'voldoende'

### Huurderskoepel Laurentius (HKL) en bewonerscommissies

De huurders waarderen de prestaties van Laurentius ten aanzien van de beschikbaarheid van woningen met een ruim voldoende. Als positief wordt daarbij opgemerkt dat Laurentius woningen heeft afgetopt om de woningen beschikbaar te houden voor de primaire doelgroep. Tegelijkertijd heeft Laurentius geen nieuwbouw weten te realiseren. De huurders beschouwen het tekort aan sociale huurwoningen in het werkgebied als een punt van zorg. De toename van het aantal urgente doelgroepen zorgt ervoor dat de beschikbaarheid voor de reguliere woningzoekenden verder onder druk komt te staan.

### Gemeenten

De prestaties van Laurentius ten aanzien van beschikbaarheid van de woningvoorraad wordt door de twee gemeenten verschillend beoordeeld. Gemeente Breda is over het algemeen tevreden over de prestaties van Laurentius en benoemt daarbij specifiek de goede inzet van Laurentius op het huisvesten van statushouders. Gemeente Alphen-Chaam zou bij voorkeur meer inzet zien van Laurentius.. Het beeld is dat er weinig woningen vrijkomen en wanneer dat wel gebeurt deze woningen vaak naar mensen uit Breda gaan. Vanwege het woningtekort in Breda zoeken mensen uit Breda verder in de regio, bijvoorbeeld in Alphen-Chaam. Daarnaast is het beeld dat er sprake is relatief weinig doorstroming en een lage mutatiegraad. In de tijd van de instroom van statushouders ging bijna elke woning naar een statushouder, terwijl tegenwoordig veel woningen worden toegewezen aan urgente, bijzondere doelgroepen. De beschikbaarheid voor de reguliere woningzoekenden is derhalve een probleem.

### Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen kritischer over de inzet van Laurentius op het thema beschikbaarheid. Er wordt een tekort aan woningen binnen het goedkopere prijssegment in Breda gezien, waardoor er wachtlijsten ontstaan. Daarnaast komt de doorstroming te weinig op gang. Met name zorg- en welzijnorganisaties zien een toenemende druk doordat de vraag naar dergelijke woningen vanuit de reguliere huurders en door extramuralisering toeneemt. De meningen over de inzet van Laurentius om het beschikbaarheids-probleem op te lossen lopen uiteen. Een aantal belanghebbenden vindt dat Laurentius alles heeft gedaan wat binnen haar macht ligt en tonen begrip voor het feit dat Laurentius geen nieuwbouw kon plegen. Andere overige belanghebbenden verwachten daarin meer creativiteit en inzet van Laurentius.

Er is een aantal specifieke positieve voorbeelden en aandachtspunten benoemd. Positief waren enkele voorbeelden waarbij Laurentius een oplossing heeft gerealiseerd voor een probleem, zoals een huizenruil. Een ander compliment is voor de voorlopers rol die Laurentius heeft gespeeld bij het huisvesten van statushouders. Een specifiek aandachtspunt is het huisvesten van mensen die gescheiden zijn, voor zover dat kan in verband met de toewijzingsregels Klik voor Wonen. Zij krijgen geen voorrang en dit leidt volgens overige belanghebbenden soms tot schrijnende situaties.

## Thema 3: Woningvoorraad

7,1

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van de woningvoorraad met een 'ruim voldoende'

### Huurderskoepel Laurentius (HKL) en bewonerscommissies

De huurders beoordelen de kwaliteit van de woningvoorraad over het algemeen als goed. De kwaliteit van de woningvoorraad is relatief hoog bij Laurentius. De beperkte financiële middelen van Laurentius hebben er echter voor gezorgd dat er niet of nauwelijks onderhoud is gepleegd, waardoor de kwaliteit iets is teruggelopen. Tevens is er door de beperkte financiële middelen weinig geïnvesteerd in duurzaamheid. Laurentius heeft inmiddels een extra hoofdstuk aan het ondernemingsplan toegevoegd over investeringen. Daarnaast wordt de portefeuillestrategie herijkt waarin ook plannen voor onderhoud en verduurzaming worden opgenomen.

De huurders zijn kritischer over het afhandelen van reparatieverzoeken. Zij merken op dat Laurentius niet altijd tijdig reageert.

### Gemeenten

Gemeente Alphen-Chaam en gemeente Breda vinden dat het bezit van Laurentius er goed bij staat. De woningen zijn over het algemeen voldoende onderhouden. Gedurende de visitatieperiode was Laurentius niet in de gelegenheid, door het financieel herstel, om renovatie of nieuwbouw te plegen. De gemeenten hebben hier begrip voor. Gemeente Breda is van mening dat Laurentius, binnen de mogelijkheden, het hoogst mogelijke heeft gedaan. Gemeente Alphen-Chaam geeft aan dat Laurentius tevens inzet heeft getoond door woningen in Alphen-Chaam niet te verkopen. Daarnaast heeft Laurentius sneller financieel herstel gerealiseerd dan verwacht, waardoor er eerder ruimte is om weer te gaan investeren in duurzaamheid, renovatie en/of nieuwbouw.

### Overige belanghebbenden

Over het algemeen wordt de kwaliteit van de woningvoorraad van Laurentius als goed ervaren, alle overige belanghebbenden zijn positief. Een aandachtspunt voor de nabije toekomst, die door meerdere overige belanghebbenden wordt benoemd, is de verduurzaming van de woningvoorraad. Daarnaast zien overige belanghebbenden dat enkele woningcomplexen aan renovatie toe zijn.

### Thema 4: Samenwerken in de wijk

7,1

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van samenwerken in de wijk met een 'ruim voldoende'

### Huurderskoepel Laurentius (HKL) en bewonerscommissies

De huurders waarderen de prestaties van Laurentius ten aanzien van het samenwerken in de wijk met een goed. Laurentius heeft, naar tevredenheid van de huurders, buurtbeheerders aangesteld. Daarnaast heeft Laurentius aandacht voor het voorkomen van huurachterstanden en woningontuimingen. Laurentius voert een actief beleid en zet zich in voor vroegsignalering.

Opgemerkt wordt dat de gemeente in Breda werkt binnen de aanpak Wijkimpuls. Laurentius is daar op afstand bij betrokken. De huurders geven aan dat Laurentius niet verantwoordelijk is voor de leefbaarheid in de wijken, maar wel voor de leefbaarheid in de woningcomplexen. Zij zien dat Laurentius aandacht heeft voor de leefbaarheid in de woningcomplexen. Als kanttekening wordt aangegeven dat er wel aandacht nodig is voor het huisvesten van verwarde personen. Indien meerdere verwarde personen in één woningcomplex worden gehuisvest neemt het risico op leefbaarheidsproblemen of overlast toe.

### Gemeenten

De gemeenten beoordelen de prestaties van Laurentius met betrekking tot leefbaarheid met voldoende tot goed. Voor beide gemeenten geldt dat Laurentius geen voorlopersrol speelt en dat belanghebbenden van uitvoerende collega's of collega corporaties geen complimenten horen, maar



ook geen klachten. Het beeld is dat Laurentius zich voldoende inzet. Gemeente Alphen-Chaam geeft aan een positieve verandering bij Laurentius te hebben waargenomen gedurende de visitatieperiode. Met gemeente Alphen-Chaam zijn er geen gezamenlijke leefbaarheidsprojecten, maar er zijn ook weinig leefbaarheidsproblemen bekend.

### Overige belanghebbenden

Op dit thema lopen de meningen van overige belanghebbenden uit elkaar. Er zijn belanghebbenden die aangeven dat het goed gaat. Daarbij valt in positieve zin op de Laurentius nu meer menskracht in de wijk beschikbaar heeft. Daarnaast is Laurentius actief in meerdere werkgroepen in gemeente Breda. Een verbeterpunt is dat belanghebbenden het beeld hebben dat de inzet nog voornamelijk projectgebonden of een papieren exercitie is. Overige belanghebbenden zouden hierin graag meer structurele samenwerking zien op buurtniveau, waarbij specifieke aandacht is voor diverse kwetsbare doelgroepen en de draagkracht van omwonenden in de buurt.

## Thema 5: Sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg

6,9

De overig belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg met een ruim voldoende

### Huurderskoepel Laurentius (HKL) en bewonerscommissies

De huurders waarderen de prestaties van Laurentius met een ruim voldoende. Laurentius voldoet aan de verplichtingen die zij heeft ten aanzien van het huisvesten van urgente doelgroepen.

Als aandachtspunt wijzen de huurders op de (brand)veiligheid in woningcomplexen waar veel zorgbehoevende doelgroepen of ouderen wonen. Het feit dat ouderen steeds langer thuis blijven wonen maakt dat de aandacht voor de veiligheid nog belangrijker wordt. Het nemen van veiligheidsmaatregelen en uitvoeren van brandoefeningen is daarbij van belang.

### Gemeenten

Beide gemeenten beoordelen Laurentius op dit thema met 'goed'. Er zijn goede afspraken op dit thema en Laurentius is een constructieve gesprekspartner die zaken serieus oppakt, wanneer dat van hen gevraagd wordt. Met name bij de omgang met schuldenproblematiek verloopt de aanpak erg goed. Ook geven de gemeenten op enkele punten complimenten. Voor gemeente Alphen-Chaam was dit een casus waarbij Laurentius de verantwoordelijkheid heeft genomen om een groot gezin te huisvesten. Punt van aandacht vanuit gemeente Alphen-Chaam is dat Laurentius goed oppakt wat gevraagd wordt, maar nog niet proactief de samenwerking of het gesprek op thema's met Alphen-Chaam op zoekt.

### Overige belanghebbenden

De zichtbaarheid van Laurentius op het thema 'sociaal maatschappelijke opgaven en zorg' verschilt per belanghebbenden. Een aantal belanghebbenden geven aan Laurentius weinig te zien opereren, terwijl andere belanghebbenden het sociale gezicht van Laurentius benoemen.

De samenwerking tussen Laurentius en andere corporaties in Breda wordt als zeer positief ervaren. Met name op het gebied van schuldhulpverlening wordt de inzet en samenwerking als positief ervaren. Daarnaast zien overige belanghebbenden dat Laurentius oplossingsgericht meedenkt en nauwe contacten onderhoudt met zorgconsulenten. Verschillende belanghebbenden geven echter aan dat zij bij voorkeur zouden zien dat Laurentius meer inzet zou plegen voor kwetsbare doelgroepen in verschillende complexen.

### 2.3.1 Relatie en communicatie

**7,2**

**De belanghebbenden beoordelen de relatie en communicatie met Laurentius met een ruim voldoende. Wel moet Laurentius duidelijk aandacht besteden aan de communicatie met de huurders die niet lid zijn van de huurdersvertegenwoordiging of een bewonerscommissie.**

#### **Huurderskoepel (HKL) en bewonerscommissies Laurentius**

De Huurderskoepel en de bewonerscommissie geven aan dat de relatie met Laurentius ruim voldoende is. Ook is de huurdersvertegenwoordiging tevreden over de communicatie van de medewerkers van Laurentius met de vertegenwoordigers van de Huurderskoepel of bewonerscommissie. Zij geven hiervoor ook het cijfer 7.

De Huurderskoepel en de bewonerscommissies zijn echter kritischer ten aanzien van de communicatie met de reguliere huurders. Indien zij dit aspect moeten beoordelen, dan geven zij het een onvoldoende. De visitatiecommissie heeft echter, conform de systematiek, het cijfer ten aanzien van de communicatie en relatie met de huurdersvertegenwoordiging in het bovengenoemde gemiddelde verwerkt.

De voornaamste verbeterpunten die zij willen meegeven op het gebied van communicatie zijn de bereikbaarheid van Laurentius en de opvolging nadat er contact is geweest over bijvoorbeeld een klacht. Het beter managen van de verwachtingen van de huurder wordt als belangrijke aandachtspunt in de communicatie genoemd. Voor huurders is het immers belangrijk te weten wanneer zij zaken kunnen verwachten en dat daar tijdig over wordt gecommuniceerd. Voorbeelden hierbij zijn het terugbellen na een reparatieverzoek of het maken van een vergaderafspraak. Tenslotte wordt er persoonlijk contact gemist door de huurder, doordat de communicatie doorgaans via het klantcentrum moet lopen.

In het licht van de relatie met reguliere huurders wordt wel een positieve ontwikkeling gezien. Door het aanstellen van wijk- en buurtbeheerders, staat Laurentius dichterbij de huurders. Het is ook makkelijk om zaken te bespreken met in de wijk of buurt aanwezige medewerkers.

#### **Gemeenten**

De gemeenten beoordelen de relatie en communicatie verschillend. De gemeente Breda is daarbij iets positiever dan gemeente Alphen-Chaam. De gemeente Breda geeft met name aan dat zij met de bestuurders van Laurentius in de visitatieperiode fijn heeft samengewerkt. Met name in een intensief traject om tot alliantieafspraken in Breda te komen. Ook op ambtelijk niveau is de communicatie en relatie laagdrempelig, open en zakelijk. Het investeringsspel met belanghebbenden wordt door beide gemeenten als positief ervaren. Voor gemeente Alphen-Chaam geldt dat de relatie goed is wanneer er contact is. Echter, op bestuurlijk niveau is er nog relatief weinig contact. De huidige wethouder van Alphen-Chaam is nog relatief kort in functie. Daarbij komt dat Laurentius momenteel een interim bestuurder heeft. De communicatie verloopt vooral via de ambtelijke lijnen. Door de financiële situatie was er tevens een tijd waarin niet of nauwelijks sprake was van contact tussen de gemeente en Laurentius. Laurentius was vooral intern gericht. Vanaf 2016 is het contact op initiatief van Laurentius weer geïntensiveerd en zijn er prestatieafspraken gemaakt. Sindsdien is het contact verbeterd.

#### **Overige belanghebbenden**

Op het gebied van relatie en communicatie lopen de ervaringen van overige belanghebbenden uit elkaar. Belangrijkste aandachtspunt hierbij is de communicatie op bestuurlijk niveau. Op bestuurlijk niveau is er met sommige van de overige belanghebbenden nog relatief weinig contact geweest.

Op operationeel niveau is er meer contact tussen de belanghebbenden en Laurentius en wordt de communicatie over het algemeen als goed ervaren. De relatie met collega corporaties wordt eveneens als goed ervaren.

Een deel van de belanghebbenden geeft aan een stijgende lijn te zien in relatie en communicatie met Laurentius. Belanghebbenden hebben het idee dat het financiële herstel ertoe heeft geleid dat Laurentius weer meer extern gericht is geworden en dat dit heeft geleid tot verbetering in de communicatie.

### 2.3.2 Invloed op beleid

**7,4**

**De overig belanghebbenden beoordelen de invloed op beleid bij Laurentius met een ruim voldoende**

#### **Huurderskoepel Laurentius (HKL) en bewonerscommissies**

De Huurderskoepel is tevreden over de invloed op het beleid van Laurentius. De Huurderskoepel voelt zich serieus genomen en wordt in de gelegenheid gesteld om daadwerkelijk mee te denken.

De Huurderskoepel wil in de toekomst meer draagvlak creëren onder bewonerscommissies en actieve huurders. De Huurderskoepel is van mening dat zij daardoor een breder gedragen advies in de richting van Laurentius zou kunnen geven.

#### **Gemeenten**

De mate van invloed op beleid wordt door de twee gemeenten anders ervaren. Gemeente Breda heeft een intensief traject met Laurentius doorlopen om tot alliantieafspraken te komen. Daarnaast is de gemeente Breda van mening dat Laurentius duidelijk heeft gecommuniceerd over wat zij konden doen en welwillendheid heeft getoond.

Gemeente Alphen-Chaam ervaart iets minder invloed op beleid, wanneer zij dit vergelijkt met de andere corporaties die in de gemeente werkzaam zijn. Andere corporaties in Alphen-Chaam bellen bijvoorbeeld meer proactief om de gemeente bij zaken te betrekken. Op een aantal momenten ervaart gemeente Alphen-Chaam wel betrokkenheid, zoals bij het investeringsspel.

#### **Overige belanghebbenden**

Overige belanghebbenden beoordelen 'invloed op beleid' gemiddeld met een ruim voldoende. Evenals bij het onderwerp 'relatie en communicatie' verschillende de ervaringen van belanghebbenden. Een aantal positieve punten komen daarbij meermaals terug. Een van die punten is het investeringsspel dat Laurentius met belanghebbenden heeft gespeeld. Het investeringsspel een voorbeeld van een open proces waarin belanghebbenden kunnen meedenken over het beleid van Laurentius.

Daarnaast wordt het door zorg- en welzijnsorganisaties gewaardeerd dat zij betrokken zijn of in de toekomst betrokken worden bij de prestatieafspraken in Breda. Ook geven meerdere overige belanghebbenden aan dat zij begrijpen dat Laurentius minder mogelijkheden heeft om bij te dragen aan bepaalde maatschappelijke opgaven, maar dat zij tegelijkertijd wel veel bereidheid bij Laurentius zien om toch mee te denken over oplossingen.

Enkele belanghebbenden zijn kritischer ten aanzien van invloed op beleid. Deels noemen zij de beperkte mogelijkheden van Laurentius in de afgelopen jaren als verklaring. Daarnaast geven zij



echter aan dat samenwerking op relevante thema's, zoals beschikbaarheid en wonen/zorg, nog te weinig van de grond komt.

## 2.4 Goede punten, te verbeteren punten en boodschap

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden, aan de hand van een aantal open vragen, in staat gesteld om goede punten, leer- en verbeterpunten en een boodschap aan de corporatie mee te geven.

### 2.4.1 Goede punten

Samenvattend geven één of meerdere belanghebbenden de volgende goede punten over Laurentius mee.

- Laurentius trekt gezamenlijk met een belanghebbende op rondom de uitdagingen op het gebied van wonen/zorg;
- Laurentius heeft een sociaal gezicht en gevoel voor de kwetsbare mens;
- Laurentius legt casuïstiek open voor, zonder vooroordelen;
- Laurentius heeft het financieel herstel snel gerealiseerd. Daarbij heeft Laurentius de belanghebbenden meegenomen, hetgeen als positief wordt ervaren;
- Laurentius heeft zich, na een bestuurlijke crisis, goed weten te herpakken. Het fundament in de organisatie is weer opnieuw gelegd. Daar zijn goede mensen bij gezocht. De cultuur, de sfeer en de 'drive' binnen de organisatie zijn verbeterd, de volkshuisvestelijke identiteit is weer terug;
- Laurentius toont de bereidheid tot samenwerking en het voeren van constructieve gesprekken. Daarbij wordt tevens opgemerkt dat Laurentius weer contact aan het zoeken is met de buitenwereld;
- De kwaliteit van de woningvoorraad van Laurentius is goed;
- Laurentius heeft een aantal goede punten: kwaliteit, snelheid, techniek, systematisch werken;
- Laurentius draagt bij aan initiatieven van bewoners(commissies). Als bewoners iets willen organiseren werkt Laurentius mee, maar kan het wel lang(er) duren voordat Laurentius reageert;
- Laurentius heeft de Huurderskoepel en bewonerscommissies betrokken bij het aanbesteden van groenonderhoud en schoonmaakdiensten. Het (opnieuw) aanbesteden van groenonderhoud en servicekosten heeft gezorgd voor een reductie van de servicekosten.

### 2.4.2 Leer- en verbeterpunten

Samenvattend geven één of meerdere belanghebbenden de volgende 'leer- en verbeterpunten' mee, waarmee zij aangeven op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

### 2.4.3 Boodschap

Samenvattend geven de één of meerdere belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee.

- Kijk of er weer investeringen mogelijk zijn op het wonen/zorg vlak. Die behoefte is er wel, maar tot nu toe zijn er bij veel corporaties nog te weinig mogelijkheden.
- Als je in andere segmenten geld kan verdienen is dat prima, maar investeer dit in de kwetsbare doelgroepen. Focus op de huisvesting van de primaire doelgroep.
- De gemeente Breda heeft een begrip voor het sociaal domein geformuleerd: MINT. Dit staat voor Maatwerk Integraal Nabij Tijdig. Neem als Laurentius deze uitgangspunten ter harte en werk aan deze punten.
- Treed naar buiten en wordt onderdeel van de maatschappij.
- Denk na over de eigen mogelijkheden (wat kan Laurentius wel, wat kan Laurentius niet) en wat de mogelijkheden betekenen voor de positie.

- Houdt de ingezette weg vast. Laurentius is open en eerlijk het proces in gegaan vanuit de hun situatie.
- Laat je als Laurentius inspireren door Best Practices. Kijk bijvoorbeeld eens naar Trudo in Eindhoven of Tiwos en TBV Wonen Tilburg. Dit zijn actieve en progressieve corporaties die hun nek uitsteken.
- Toon meer flexibiliteit bij complexe problematiek en mensen die geen woning kunnen vinden, zoals het transformeren van kantoren;
- Kijk nog naar het thema inkomensafhankelijke huurverhoging. Hoe ga je daar als Laurentius mee om?
- Het is de hoogste tijd dat er een nieuwe directeur-bestuurder komt om de ontwikkeling van Laurentius verder door te zetten. Een interim bestuurder houdt 'de winkel open'.

## 2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeente(n), aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

### Huurderskoepel Laurentius (HKL)

De Huurderskoepel geeft aan dat het recente proces om te komen tot prestatieafspraken goed is verlopen. De betrokken partijen hebben daadwerkelijk resultaten geboekt en de passende onderwerpen zijn aan bod gekomen.

Als kanttekening wordt opgemerkt dat het proces (in 2018/2019) om te komen tot de nieuwe prestatieafspraken uitgebreid, lang en intensief is geweest. Het proces om te komen tot prestatieafspraken is uitgevoerd aan de hand van het BOB-model (Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming), waarbij op elke onderwerp uitgebreid en uitvoerig wordt ingegaan. Daarnaast waren er vanuit de gemeente Breda vier wethouders betrokken. De Huurderskoepel merkt op dat de intensiteit daardoor te hoog was. Uiteindelijk is het proces aangepast om de intensiteit te reduceren.

### Gemeenten

De gemeenten hebben een verschillende mening over het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken. Gemeente Breda is zeer tevreden. Er is een intensief gezamenlijk proces geweest dat heeft geleid tot breed gedragen prestatieafspraken. De afspraken zijn ook zeer uitvoerig en compleet. De gemeente Alphen-Chaam geeft aan dat het proces om te komen tot prestatieafspraken eerst een tijd onduidelijk was en vervolgens in korte tijdsbestek moest worden afgerond, hetgeen in de toekomst verbeterd zou kunnen worden.

### 3 Presteren naar Vermogen





### 3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Laurentius wordt beoordeeld is 'Presteren naar Vermogen'. De visitatiecommissie beoordeelt de *vermogensinzet*, dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

### 3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Vermogen' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3.1 Presteren naar Vermogen

Perspectief	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Perspectief 3: Presteren naar Vermogen</b>			
Vermogensinzet	7,0	100%	7,0

### 3.3 Vermogensinzet

**7,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat aan het ijkpunt wordt voldaan. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de continue aandacht die Laurentius heeft gegeven aan het zo goed mogelijk inzetten van het tot haar beschikking staande vermogen voor de opgaven en het gestructureerd evalueren van deze vermogensinzet.

*Uitwerking visie op vermogensinzet is beperkt door de situatie van verscherpt toezicht*

Laurentius heeft een duidelijke visie op de wijze waarop zij haar vermogen voor de doelgroepen en opgaven wil inzetten. Dit houdt in dat Laurentius het vastgoed onderbouwd wil sturen naar een portefeuille die zowel volkshuisvestelijk als financieel toekomstbestendig is. De basis hiervoor ligt vast in de actualisatie van het herstelplan 2016, het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie 2016-2027.

Als gevolg van grootschalige risicovolle acquisities en projectontwikkeling en de daaruit voortvloeiende financiële positie heeft Laurentius vanaf januari 2012 tot en met januari 2018 onder verscherpt toezicht gestaan. De vermogensinzet van Laurentius heeft daarom de afgelopen jaren vooral in het teken gestaan van het verbeteren van de financiële positie. Laurentius heeft, door met name de verkoop van het bezit buiten de gemeenten Breda en Alphen-Chaam, de financiële middelen kregen om leningen vervroegd af te lossen. Als gevolg van de aandacht voor het verbeteren van de financiële positie, is er minder geld uitgegeven aan de uitvoering van de

maatschappelijke opgaven zoals nieuwbouw en planmatig onderhoud. Laurentius heeft echter deze situatie transparant gecommuniceerd en verantwoord naar de samenleving.

De duidelijke aandacht die Laurentius heeft geven aan het verbeteren van de financiële positie, heeft ertoe geleid dat de corporatie eerder dan gepland, weer als een gezonde corporatie kan worden aangemerkt. Daarmee is ook voor Laurentius het moment aangebroken weer een passende volkshuisvestelijke bijdrage te kunnen leveren in Breda en Alphen-Chaam en de visie uit te voeren.

De visitatiecommissie heeft aan de hand van de ontvangen documentatie en de gesprekken met de directie en de RvT vastgesteld dat Laurentius actief de (beperkte) Indicatieve Bestedingsruimte monitort en mogelijkheden onderzoekt om de bestedingsruimte te vergroten of beter op te vullen. Er is bijvoorbeeld onderzocht op welke wijze de gewenste investeringen in nieuwbouw en planmatig onderhoud weer op het vertrouwde niveau gebracht kunnen worden. Ook is besloten extra middelen in om de noodzakelijke verduurzaming van het bezit in gang te zetten. Daarbij is ook een relatie gelegd met de betaalbaarheid van de woningen.

#### *Laurentius vertaalt strategische keuzes naar portefeuille*

Laurentius heeft per thema uit het ondernemingsplan concrete activiteiten en projecten opgenomen in de begroting. De plannen zijn bovendien vastgelegd in een overkoepelend meerjarig vastgoedbeleid voor de totale vastgoedportefeuille. Het vastgoedbeleid sluit aan op de maatschappelijke doelen en past binnen de interne en externe financiële ratio's van de toezichthouders.

#### *Laurentius heeft de bedrijfslasten strak bewaakt, geen nieuwe opmerkingen toezichthouders over financiële continuïteit*

Laurentius scoort gedurende de visitatieperiode een A in de Aedesbenchmark op het onderdeel bedrijfslasten. Uit de bestudeerde documentatie en de gesprekken met RvT en het bestuur en management van Laurentius blijkt bovendien dat deze positie op een actieve wijze is bereikt. Laurentius heeft goed oog voor de doelmatigheid van de organisatie en heeft in dat kader ook de Lean-methode gebruikt om effectievere en efficiëntere werkprocessen te krijgen.

De toezichthouders hebben gedurende de periode van verscherpt toezicht aangegeven dat Laurentius goed op weg was om weer financieel gezond te worden. Inmiddels is het verscherpt toezicht in januari 2018 beëindigd. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Laurentius het voldoen aan de eisen van de toezichthouders actief heeft bewaakt gedurende de visitatieperiode.

#### *Laurentius stuurt op maatschappelijk en financieel rendement*

In 2017 is Laurentius gestart met het ontwikkelen van een nieuwe visie op vastgoedsturing, die leidend is bij het ontwikkelen van strategie en beleid. Hierbij wordt de beleidsachtbaan van RIGO gehanteerd zodat duidelijk wordt welke activiteiten onderdeel uitmaken van vastgoedsturing en welke samenhang er tussen die activiteiten is.

Laurentius heeft ook een methodiek ingevoerd om haar complexen te beoordelen op markt, technisch, financieel en sociaal vlak. Hierdoor heeft men een integraal beeld van de voorraad en kunnen minder goed scorende complexen passende aandacht krijgen.

Om inzicht te krijgen in de financiële en maatschappelijke gevolgen van keuzen en het financieel en maatschappelijk rendement heeft Laurentius onderzoek gedaan naar beschikbare instrumenten, zoals de Transparantietool en het Driekamermodel. Een dergelijk instrument is (nog) niet structureel ingezet. Laurentius heeft tijdens de strategiedag 2018 met belanghebbenden wel een

investeringspel gespeeld, waarbij de belanghebbenden werden uitgedaagd om prioriteiten te stellen en afwegingen te maken.

*Laurentius verantwoordt haar vermogensinzet in het jaarverslag*

In het jaarverslag geeft Laurentius uitgebreid en op heldere wijze aan hoe zij de opgaven in haar werkgebied heeft ingevuld. De verantwoording is echter vooral gericht op individuele projecten en activiteiten. Het is niet inzichtelijk welke maatschappelijke doelen werden beoogd en welke financiële offers hiervoor zijn gebracht. Laurentius maakt wel gebruik van een zogenoemde impactmatrix om de effecten van haar investeringen te evalueren. In de kwartaalrapportages wordt hierover gestructureerd gerapporteerd.

De visitatiecommissie is van mening dat Laurentius de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en vermogenspositie ruim voldoende verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie ziet in het zichtbaarder leggen van de relatie van het financieel offer en de betreffende opgaven in de begrotingen en het jaarverslag wel ruimte voor verbetering. De relatie met de opgaven is namelijk duidelijk aanwezig, maar onduidelijk is wat het financieel offer is dat Laurentius heeft gepleegd. De visitatiecommissie ziet in de aard en opzet van de verantwoording nog een duidelijke relatie met de situatie van het verscherpte toezicht. Inmiddels is de tijd aangebroken naast financiële en risicogerichte informatie meer in te gaan op de beoogde en gerealiseerde maatschappelijke effecten van investeringen.

De visitatiecommissie spreekt daarnaast waardering uit voor het feit dat Laurentius veel sneller dan verwacht en gepland onder verscherpt toezicht uit is: een prestatie van formaat.

## 4 Governance van maatschappelijk presteren



## 4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Laurentius wordt beoordeeld is 'Governance van maatschappelijk presteren'. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

## 4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Governance van maatschappelijk presteren' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Perspectief		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren</b>					
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	7,0	7,0	33%	6,5
	Prestatiesturing	7,0			
Maatschappelijke rol raad van toezicht		6,0	33%		
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	7,0	6,5	33%	
	Openbare verantwoording	6,0			

## 4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

### 4.3.1 Strategievorming

**7,0**

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de gedegen wijze waarop Laurentius samen met belanghebbenden trends en ontwikkelingen heeft geïnventariseerd en heeft vertaald naar ambities en concrete SMART geformuleerde doelstellingen.

Laurentius heeft een visie op haar positie en toekomstig functioneren vastgelegd in een ondernemingsplan. In de periode van 2015 tot en met 2018 waren een uitvoerings- en een



ondernemingsplan van kracht: uitvoeringsplan 'Klant & Continuïteit' (2014-2015) en ondernemingsplan 'Samen voor een thuis' (2017-2020).

#### *Laurentius staat onder verscherpt toezicht en werkt met een herstelplan*

Laurentius is in 2012 onder verscherpt toezicht geplaatst. Als onderdeel van het verscherpte toezicht heeft Laurentius een herstelplan opgesteld. De belangrijkste herstelmaatregelen in het kader van het verscherpt toezicht en het onderzoek naar de financiële continuïteit waren:

1. Aantrekken van commerciële financiering voor de niet-DAEB-portefeuille ten einde overborging te verkleinen;
2. Herstructurering van de leningenportefeuille en verkleinen van de totale schuldpositie;
3. Herijken van het Strategisch Voorraadbeleid;
4. Implementeren van het risicomanagement;
5. Realiseren van (des)investeringen.

#### *Laurentius betreft belanghebbenden en analyseert trends en ontwikkelingen*

Het ondernemingsplan 'Samen voor een thuis' is ontwikkeld door een daarvoor ingestelde werkgroep. De werkgroep heeft gebruik gemaakt van de inbreng van belanghebbenden op de belanghoudersdag 2016 en de inbreng van alle medewerkers die deel hebben genomen aan verschillende werkgroepen. De Huurderskoepel, de Ondernemingsraad en het bestuur van de Ledenraad zijn gevraagd om te reageren op de conceptversie van het ondernemingsplan.

Naast de inbreng van belanghebbenden heeft Laurentius een analyse gemaakt van de trends en ontwikkelingen die bepalend zijn voor de corporatie. Daarbij wordt ingegaan op onder andere ontwikkelingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen op de woningmarkt en ontwikkelingen ten aanzien van wonen en zorg.

#### *Laurentius benoemt vijf ambities en formuleert concrete doelstellingen*

In het ondernemingsplan heeft Laurentius voor drie pijlers, zijnde 'mensen', 'stenen' en 'geld', vijf ambities benoemd die richtinggevend zijn voor de ondernemingsplanperiode.

- Mensen: hebben huisvesten van tevreden bewoners, het zijn van een professionele organisatie en het ontwikkelen van een effectieve samenwerking.
- Stenen: het beheren van een toekomstbestendige vastgoedportefeuille.
- Geld: het zijn van een financieel gezonde corporatie en (zo snel mogelijk) voldoen aan de sectornomen.

Voor iedere ambitie zijn vervolgens opgaven en doelstellingen geformuleerd. Voorbeelden van SMART-uitgewerkte doelstellingen zijn:

- De bewoners zijn tevreden over de kwaliteit van de woning (*tevreden bewoners*):
  - Laurentius zorgt bij een nieuwe verhuring dat de woning in technische zin voldoet aan de kwaliteitseisen zoals afgesproken met onze Huurderskoepel (klant enquête nieuwe verhuringen met een score van 7,5 of hoger).
  - Laurentius houdt bij renovatie of nieuwbouw rekening met ergonomische aanpassingen in het kader van het langer zelfstandig wonen.
  - Laurentius heeft minimaal de helft van de woningen nultreden en daarvan is een kwart ten minste levensloopgeschikt.
  - Laurentius zorgt voor een afname van aantal weigeringen vanwege kwaliteit/beleving/comfort (2016: 392 woning gerelateerde weigeringen).

- Laurentius faciliteert met het klusbeleid bewoners om de woning naar eigen smaak, maar volgens de richtlijnen van het klusbeleid, aan te passen.
- Het behouden van voldoende aanbod voor senioren en bijzondere doelgroepen (*toekomstbestendig vastgoed*):
  - Laurentius behoudt minimaal 500 woningen als seniorenwoning.
  - Laurentius verhuurt minimaal 500 woningen aan zorginstellingen voor bijzondere doelgroepen.
  - Laurentius verleent medewerking om 100% van de gemeentelijk goedgekeurde aanpassingen aan te brengen in het kader van het WMO-convenant.

Naast de opgaven en de doelstellingen heeft Laurentius activiteiten benoemd om de doelstellingen te behalen of invulling te geven aan de opgave(n). In de begroting zijn de verschillende activiteiten voor het betreffende jaar uitgewerkt.

#### 4.3.2 Sturing op prestaties

**7,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de sneller dan verwachte opheffing van het verscherpte toezicht en tegelijkertijd leveren van de volkshuisvestelijke prestaties. Hiervoor is immers onder meer een goed systeem van planning en control voor verantwoordelijk. Daarnaast monitort Laurentius de prestaties gestructureerd aan de hand van kwartaalrapportages, waarbij nadrukkelijk de koppeling wordt gelegd met de ambities en de doelstellingen uit het ondernemingsplan.**

Laurentius monitort de voortgang op de ambities en de doelstellingen uit het ondernemingsplan aan de hand van kwartaalrapportages. De kwartaalrapportages zijn gestructureerd op basis van de vijf ambities. In de inleiding van de kwartaalrapportage wordt voor iedere ambitie een samenvatting gegeven. Daarbij wordt aan de hand van een kleurensystematiek de voortgang op de ambities en de doelstellingen weergegeven. Voor de RvT wordt een aangepaste kwartaalrapportage opgesteld, waarin de informatie is samengevat en ingekort.

##### *Laurentius geeft per ambitie een uitgebreide toelichting*

In de kwartaalrapportages wordt per ambities een toelichting gegeven op de prestaties en de ontwikkelingen in het betreffende kwartaal. Daarbij is nadrukkelijk de koppeling gelegd met de doelstellingen uit het ondernemingsplan. De kwartaalrapportages is overzichtelijk, leesbaar en bondig. Indien sprake is van een afwijking wordt een verklaring gegeven.

##### *Laurentius stuurt, indien noodzakelijk, bij*

Aan de hand van de kleurensystematiek wordt inzichtelijk gemaakt bij welke ambitie of doelstelling bijsturing nodig is. In de kwartaalrapportages is vastgelegd op welke wijze Laurentius vervolgens bijstuurt om de doelstelling alsnog te behalen. Voorbeelden zijn:

Een dalende score van tevredenheid na reparatieverzoeken heeft ervoor gezorgd dat Laurentius verschillende maatregelen heeft getroffen. In de kwartaalrapportage wordt vervolgens toegelicht dat Laurentius de volgende maatregelen treft:

- Het opschonen openstaande onderhoudsbonnen, zodat de tijdigheid van reparaties gemonitord kan worden.
- Het persoonlijk benaderen van iedere huurder die het oordeel 6 of lager heeft gegeven om te evalueren.

- Het mogelijk maken dat onderhoudspartners zelf op [www.tevreden.nl](http://www.tevreden.nl) de klanttevredenheid volgen, waardoor proactief sturen mogelijk is.

In het kader van de klanttevredenheid voor planmatig onderhoud heeft Laurentius ingezet op het duidelijker en tijdiger verstrekken van informatie met betrekking tot het onderhoud. De informatievoorziening bij vertragingen bij planmatig onderhoud was niet in overeenstemming met de doelstelling.

Als gevolg van een toename van het aantal klachten met betrekking tot groenonderhoud heeft Laurentius een strengere controle en monitoring door actieve bewoners ingesteld. In het tweede kwartaal van 2018 zijn 40% meer klachten ontvangen dan in het eerste kwartaal. De meeste klachten betreffen de dienstverlening, waaronder communicatie en reparaties. De oorzaak is de samenwerking met een nieuwe partner voor groenonderhoud.

## 4.4 Maatschappelijke rol raad van toezicht

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van toezicht vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

### 4.4.1 Maatschappelijke rol van de raad van toezicht

**6,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt.**

#### *Visie op de maatschappelijke rol*

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de RvT van Laurentius een duidelijke visie heeft op haar maatschappelijke rol. De raad wil vanuit deze rol bewaken dat Laurentius goede corporatie is voor de huurders die er al zijn. De maatschappelijke rol was vanwege de beperkte mogelijkheden niet zo breed als gewenst, want Laurentius kon bijvoorbeeld niet bouwen. De prestaties van Laurentius werden hierdoor met name gekenmerkt door het in stand houden van de bestaande voorraad.

Uit de visie blijkt ook dat het bewaken van de financiële continuïteit en het uitwerken van het herstel belangrijk was. Om maatschappelijk relevanter te worden, moest Laurentius immers eerst weer financieel gezond worden. De visitatiecommissie waardeert het feit dat Laurentius vijf jaar sneller dan verwacht de situatie van verscherpt toezicht heeft weten te beëindigen. Men heeft bewust ervoor gekozen snel door de 'zure appel heen te bijten' in plaats van het rekken over een langere periode. De visitatiecommissie constateert echter ook dat met name de afgelopen jaren de huurders zijn geconfronteerd met mindere maatschappelijke prestaties omdat veel aandacht noodgedwongen uitging naar het verhelpen van het verscherpte toezicht.

#### *Betrokkenheid bij strategisch beleid en prestatieafspraken*

De strategische keuzen van Laurentius zijn zoals eerder benoemd een groot deel van de visitatieperiode beperkt geweest vanwege de financiële positie en de situatie van verscherpt toezicht. Toen in 2017 weer ruimte kwam om te investeren is de raad op goede wijze intensief betrokken geweest bij de gesprekken over de strategische koers en de concrete uitwerking

daarvan. De uitwerking is aan de hand van een spelvorm gegaan, waarbij ook de belanghouders en het ledenraad presidium zijn betrokken.

De raad is betrokken geweest bij het opstellen van de prestatieafspraken. In haar toezichhoudende rol bewaakt de raad de uitvoering van de prestatieafspraken en de missie en strategie. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de leden van de raad, ook eigenstandig maatschappelijke inzichten inbrengen in de contacten met medewerkers en directie van Laurentius.

#### *Betrokkenheid bij opgaven in de regio*

De raad houdt zicht op de ontwikkelingen in de regio door haar gebiedskennis op diverse manieren te vergroten. De raad informeert zich eigenstandig over actuele ontwikkelingen in de corporatiesector en neemt daarnaast ook deel aan de door Laurentius georganiseerde bijeenkomsten met belanghebbenden.

#### *Besluitvorming*

In haar besluitvorming legt de RvT duidelijk een relatie met de maatschappelijke opgaven en de missie en visie van Laurentius. Enerzijds stuurt men op het voldoen aan de normen van de toezichhouders en anderzijds is er discussie over mogelijkheden waar nog wel ruimte is om te investeren. Daarnaast wordt gewerkt met scenario's, bijvoorbeeld over de financiële effecten van nieuwbouw.

#### *Betrokkenheid bij het lokale netwerk*

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de raad een gestructureerd direct en zelfstandig contact onderhoudt met het presidium van de ledenraad, de ondernemingsraad en de Huurderskoepel van Laurentius. Daarnaast heeft de raad ook contactmomenten met andere belanghebbenden, zoals overheden, professionals en managers. De voorzitter van de raad heeft bijvoorbeeld één keer per jaar overleg met wethouders in het werkgebied.

De raad heeft tevens een duidelijke visie op haar rol in het lokale netwerk. De raad wil bijvoorbeeld niet zelf direct betrokken zijn in de discussie over het maatschappelijk belang van Laurentius met belanghebbenden, maar bewaakt wel dat alle partijen een goede rol pakken.

#### *Governance inspectie Aw*

De Autoriteit Woningcorporatie (Aw) heeft in oktober 2017 een inspectie uitgevoerd. Uit de in april 2018 gepubliceerde oordeelsbrief blijkt dat daar geen opmerkingen of interventies uit naar voren gekomen.

## 4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

#### 4.5.1 Externe legitimatie

**7,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de gestructureerde en creatieve wijze waarop belanghebbenden worden betrokken. Het investeringsspel wordt bijvoorbeeld alom gewaardeerd.**

Laurentius heeft het intensiveren van en het investeren in de samenwerking met maatschappelijke partners hoog op de agenda staan. De belangrijkste belanghebbenden van Laurentius zijn: de Huurderskoepel Laurentius (HKL), de ledenraad, de gemeenten Breda en Alphen-Chaam, de collega-corporaties, zorgpartijen en leveranciers en aannemers.

##### *Laurentius werkt samen met Huurderskoepel Laurentius (HKL)*

Laurentius voert een actief participatiebeleid met als doel dat bewoners daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op het beheer en beleid van Laurentius. Daarbij werkt Laurentius onder andere samen met de HKL en bewonerscommissies. In co-creatie met huurders werd bijvoorbeeld het schoonmaakonderhoud aanbesteed. Daarnaast is de nieuwe website Klik voor Wonen in samenwerking met huurders en woningzoekenden tot stand gekomen.

In het kader van het opstellen van prestatieafspraken en het ontwikkelen van beleid heeft Laurentius structureel overleg met de HKL. Laurentius stelt jaarlijks een budget beschikbaar voor het ondersteunen van de HKL. Naast regulier overleg is er sprake van thematisch overleg over verschillende onderwerpen, zoals duurzaamheid.

Laurentius voert in Alliantie verband tevens overleg met de Gemeenschappelijke Huurderskoepels Breda (GHK).

##### *Laurentius overlegt met de ledenraad*

Laurentius is een vereniging en heeft derhalve een ledenraad. De ledenraad zorgt voor het bevorderen van de maatschappelijke inbedding van Laurentius en de ledenraad is een klankbord voor de directeur-bestuurder. De ledenraad stelt onder andere de begroting en het jaarverslag vast. Daarnaast beslist de ledenraad over wijziging van de statuten. Zij kan tevens altijd, gevraagd en ongevraagd, de directeur-bestuurder en de raad van toezicht adviezen geven. Laurentius is bezig met een traject om te kijken hoe de vereniging en haar structuur gemoderniseerd kan worden.

##### *Laurentius werkt samen binnen de Alliantie Breda*

Laurentius werkt intensief samen met de gemeente Breda, de gezamenlijke huurderskoepels en de collega-corporaties. Binnen de Alliantie Breda wordt regelmatig overlegd gevoerd over het uitvoeren van de Alliantieafspraken 2015-2018. Daarnaast hebben de partners binnen de Alliantie Breda bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar het effect van een aantal verduurzamingsscenario's in termen van volume/aantallen maatregelen, investeringen en de bijbehorende CO<sup>2</sup>-uitstoot.

Laurentius heeft een actieve rol de verschillende werkgroepen van de Alliantie Breda, waaronder de projectgroepen Wijkimpuls, Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)/Goed Wonen voor Iedereen (GWI), Energie en de Werkgroep en Taskforce betaalbaarheid en beschikbaarheid.

##### *Laurentius werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties*

Laurentius werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties en de gemeente Breda over onderwerpen die te maken hebben met wonen en zorg. Samen met de betreffende organisaties en de gemeente Breda zijn bijvoorbeeld verschillende knelpunten in kaart gebracht en is gezocht naar

passende oplossingen. In Breda werken de drie corporaties daarnaast samen met maatschappelijk werk (IMW Breda) op het gebied van schulphulpverlening.

#### *Laurentius organiseert een investeringsspel*

Laurentius heeft met de raad, de medewerkers en de belanghebbenden het investeringsspel gespeeld, waarin zij mochten aangegeven wat zij belangrijk vinden. De belanghebbenden vinden met name investeringen in nieuwbouw en onderhoud, de verduurzaming van de huidige voorraad en betaalbaarheid belangrijk.

#### 4.5.2 *Openbare verantwoording*

**6,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6.**

De openbare verantwoording vanuit Laurentius vindt met name plaats aan de hand van het jaarverslag, het bewonersblad en de website laurentiuswonen.nl. In het jaarverslag worden de vijf ambities en de daarbij behorende prestaties en ontwikkelingen in het betreffende jaar toegelicht. Het jaarverslag is leesbaar voor de verschillende doelgroepen en geeft in ruime voldoende mate inzicht in de belangrijkste prestaties in het licht van de doelstellingen. Daarnaast wordt ingegaan op 'wat kan beter'.

Naast het jaarverslag brengt Laurentius minimaal twee keer per jaar een bewonersblad uit. Het bewonersblad wordt bezorgd bij huurders van Laurentius en is tevens verkrijgbaar op de website. Het bewonersblad geeft praktische informatie, achtergronden en nieuws.

Laurentius geeft op haar website eveneens ruim voldoende inzicht in haar voorgenomen en gerealiseerde maatschappelijke prestaties. Op de website zijn bijvoorbeeld het ondernemingsplan en de missie en visie duidelijk opgenomen. De website is in verschillende talen beschikbaar. Daarnaast brengt Laurentius in verschillende talen informatiebrochures of flyers uit, bijvoorbeeld over schimmel- en vochtproblematiek.

Een verbeteringslag die kan worden gemaakt is het onder een apart kopje opnemen van de gerealiseerde prestaties en onderhanden projecten. Daarbij is het belangrijk de koppeling te maken met de maatschappelijke opgaven. De informatie is nu verspreid over de website opgenomen en daardoor minder makkelijk te vinden.

## Deel 3: Bijlagen

## Bijlage 1: Position Paper

### 1. Inleiding

Laurentius verhuurt en onderhoudt ongeveer 7.500 woningen in de gemeenten Breda en Alphen-Chaam. 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 thuis, goed en betaalbaar wonen in een leefbare omgeving, voor onze bewoners. We werken voor mensen van jong tot oud, en vooral voor mensen met een smalle beurs en voor mensen die voor hun huisvesting bijzondere aandacht en zorg nodig hebben. In 2015 hebben we dit vertrekpunt aangevuld met waar we naar toe willen en verwoord in het ondernemingsplan: "Samen voor een thuis".

Met "samen voor een thuis" geven we invulling aan de maatschappelijke taak die wij voor onze (toekomstige) bewoners zien. Doordat de overheid zich steeds meer terugtrekt en meer een beroep doet op de zelfredzaamheid van burgers, waarbij mensen geacht worden zolang mogelijk zelfstandig in de eigen omgeving te blijven wonen, neemt onze rol in de wijken en buurten waar wij woningen verhuren steeds verder toe. Wij zien het als onze taak er aan bij te dragen dat onze bewoners in staat zijn om die zelfredzaamheid op te pakken. Hierbij zal ook meer aandacht moeten zijn voor de toenemende groep personen met verward gedrag die in onze wijken (gaan) wonen. Wij willen dit doen samen met onze bewoners en met onze maatschappelijke partners, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid.

### 3. Kernwaarden

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

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

### 4. Ambitie Laurentius

Laurentius heeft voor de drie pijlers van het ondernemingsplan vijf ambities benoemd die in de jaren 2015 tot 2019 richtinggevend zijn. Deze ambities zien we als de meest bepalende factoren om succesvol te zijn.

#### *Pijler 1. Mensen:*

##### *Ambitie 1. Tevreden bewoners:*

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

##### *Ambitie 2. Professionele organisatie:*

We zijn een flexibele en wendbare organisatie die in staat is adequaat te anticiperen en reageren op de ontwikkelingen in de sector en in onze wijken in het bijzonder. Dit doen we door medewerkers de ruimte te geven en te blijven leren en verbeteren.



### Ambitie 3. Effectieve samenwerking:

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

### Van ambitie naar praktijk pijler 1:

We zijn meer zichtbaar in de buurten door een grotere inzet van de buurtbeheerder en wijkconsulenten in de wijk. We stimuleren de eigen verantwoordelijkheid van de bewoners / wijk via de wijkimpuls, de pilot Wonen+ (voorrang op een sociale huurwoning in ruil voor vrijwilligerswerk) en door initiatieven van bewoners te ondersteunen. In de periode van financieel herstel hebben we met de krappe beschikbare budgetten de klanttevredenheid relatief goed op peil weten te houden (alle cijfers boven de 7). We werken samen met partners, netwerken en onze bewonersvertegenwoordiging in de wijk omdat we samen meer kunnen realiseren dan alleen. De samenwerking met de Huurderskoepel is aanzienlijk verbeterd doordat we een aantal projecten in co-creatie hebben uitgevoerd.

### *Pijler 2. Stenen:*

#### Ambitie 4. Toekomstbestendig vastgoed:

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

### Van ambitie naar praktijk pijler 2:

Binnen de kaders van het financiële herstel heeft Laurentius de woningvoorraad op casco niveau 2 kunnen houden en werkt Laurentius aan veiligheid en verduurzaming. Ook levert Laurentius vanaf 2017 weer de door de gemeenten gewenste bijdrage aan het betaalbare aanbod in Breda en Alphen-Chaam.

### *Pijler 3. Geld:*

#### Ambitie 5. Financiële continuïteit:

We zijn een financieel gezonde woningcorporatie en voldoen aan de sectornormen van Aw en WSW.

### Van ambitie naar praktijk pijler 3:

Begin 2018 heeft de Aw het verscherpte toezicht op Laurentius opgeheven, in de verwachting dat Laurentius eind 2019 aan de financiële ratio's zal voldoen. Daarmee zijn we veel sneller hersteld dan verwacht in het oorspronkelijke herstelplan. Laurentius valt nog wel onder bijzonder beheer van het WSW. Naar verwachting wordt het bijzonder beheer medio dit jaar opgeheven.

## **5. Wat we hebben gedaan**

In 2015 zijn we enthousiast van start gegaan met de bedoeling van Laurentius. Ook hebben we onze primaire processen lean gemaakt. In de jaren 2015 tot 2018 zijn we hard blijven werken aan het financiële herstel en zijn we per 31 januari 2018 onder verscherpt toezicht van de Autoriteit woningcorporaties uit. In deze periode zijn we natuurlijk ook maatschappelijk actief geweest. We zijn in 2016 gestart met de Eglantier, kamergewijze verhuur voor statushouders. We hebben het aantal ontruimingingen met een actief beleid tot een minimum beperkt. Vanaf 2017 is een nieuwe portefeuillestrategie van kracht waarmee Laurentius het betaalbare aanbod heeft kunnen vergroten van 35% naar meer dan 65%. We hebben de Woningwet en de scheiding tussen DAEB en niet-DAEB geïmplementeerd binnen de kaders van het financieel herstel. In 2017 en eind Q1 2018 hebben we alle bijna 600 woningen buiten ons kernwerkgebied Breda en Alphen-Chaam verkocht.

## 6. Reflectie

Als we nu terugkijken naar de afgelopen vier jaar moeten we constateren dat Laurentius volledig heeft moeten inzetten op het financieel herstel. We zien het als een bijzondere prestatie dat onze medewerkers erin geslaagd zijn om het tienjarig herstelplan in vijf jaar tijd uitgevoerd te hebben. Andere belangrijke interne doelen waren het 'in-control' raken, het verbeteren van de verantwoordingsinformatie (data op orde), professionaliseren van de klantenservice en de implementatie van de nieuwe kantoorautomatisering. Onze maatschappelijke taken zijn hierdoor enigszins in het gedrang gekomen. Zo hebben we minder aan planmatig onderhoud kunnen doen en waren we ook niet in staat renovatie en nieuwbouw op te pakken zoals we dat gewend waren. Wel hebben we die periode gebruikt om te investeren in onze medewerkers middels trainingen en opleidingen om de organisatie alvast voor te bereiden op de komende periode waarin we ons meer gaan richten op de vernieuwing van onze woningvoorraad en de leefbaarheid in onze wijken en buurten en wendbaarder zijn om soepel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Met de gemeenten Breda en Alphen-Chaam hebben we prestatieafspraken gemaakt. In Breda hebben we dit gedaan in goede samenwerking met onze collega corporaties en de huurdersorganisaties. In Alphen-Chaam in goed overleg met de gemeente en onze Huurderkoepel. In beide gemeenten wordt het proces als nuttig en zorgvuldig ervaren waarbij ook de volkshuisvestelijke thema's die we belangrijk vinden geagendeerd en goed voorbereid worden. In Breda merken we wel dat het proces erg omvangrijk is hetgeen veel vergt van alle betrokken partijen. Met name voor de Huurderskoepel is dit een forse investering in tijd en kennis, waardoor hun gelijkwaardige positie in het gedrag komt. Wij willen met de Huurderkoepel bekijken hoe we betere ondersteuning kunnen bieden.

## 7. Waar gaan we naar toe

We hebben het herstelplan gerealiseerd en we hebben een nieuw primair systeem geïmplementeerd, hetgeen veel impact heeft gehad op de organisatie. We zijn de afgelopen vier jaar vooral intern bezig geweest. Nu is de tijd aangebroken om weer "naar buiten te treden". In 2018 hebben we het nieuwe hoofdstuk van het ondernemingsplan voorbereid dat gaat over investeren in met name vastgoed met duurzaamheid en onderhoud. Hierin geven we aan dat we vanaf 2022 weer kunnen investeren in nieuwbouw en dat we vanaf 2019 het onderhoud en renovatieprojecten op het gewenste niveau terug brengen. Hierbij trekken we ook extra geld uit voor duurzaamheids-maatregelen voor ons vastgoed. De organisatie komt nu in een transitiefase waarin we willen groeien naar een professionele organisatie met bevoegdheden en verantwoordelijkheden laag 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 voor een thuis". 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.

## Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Laurentius herkent veel van de zaken die in het visitatierapport genoemd worden en kan zich vinden in de opmerkingen en aanbevelingen die door de visitatiecommissie genoemd worden. De visitatieperiode bestrijkt de periode van 2015 tot en met 2018. Dat is vooral de periode waarin Laurentius onder verscherpt toezicht is geplaatst als gevolg van het mismanagement en fraude van de toenmalige bestuurder, die in 2012 aan het licht is gekomen.

Destijds is een herstelplan opgesteld, dat door de Aw en WSW is goedgekeurd en waar vervolgens door Laurentius invulling aan gegeven is. In grote lijnen voorzag dit herstelplan in de verkoop van zo'n 750 woningen in het buitengebied om daarmee vervolgens leningen af te lossen, zodat Laurentius weer voldeed aan de ratio's van Aw en WSW. Hoewel voor het herstelplan tien jaar is uitgetrokken, is Laurentius er, mede dankzij de aantrekkende woningmarkt, in geslaagd om reeds begin 2018 uit het verscherpt toezicht te komen.

De visitatiecommissie merkt daarover terecht op dat deze prestatie bijzonder is, mede omdat we in dezelfde periode onze maatschappelijke prestaties leverden alsmede werkten aan verbetertrajecten binnen onze organisatie.

Wij zijn verheugd met de bevindingen van de visitatiecommissie, omdat Laurentius een goede beoordeling krijgt op alle prestatievelden. Dit temeer gezien de situatie waarin Laurentius zich bevond in de afgelopen vijf jaar.

We hebben ook kunnen constateren dat onze belanghouders (onze huurders, de gemeenten, collega corporaties en zorgpartijen) onze inzet positief gewaardeerd hebben. Net als zij hadden wij liever meer bijgedragen aan de volkshuisvestelijke opgaven, maar zij hebben ook gezien dat wij het maximaal haalbare gedaan hebben. Wij zijn dan ook bijzonder trots op de waardering die wij van hen hebben gekregen en zien het als een compliment aan onze medewerkers die dit tot stand gebracht hebben. Ook grote dank aan de belanghouders voor hun begrip in deze tijd, in het bijzonder de Ledenraad, de Huurderskoepel, de gemeenten en de collega corporaties.

Het visitatierapport bevat verschillende opmerkingen en aanbevelingen die wij ter harte nemen. Wij willen een lerende organisatie zijn en zullen de resultaten van de visitatiecommissie meenemen in de verdere organisatieontwikkeling. Laurentius neemt de input ook mee in het nieuwe ondernemingsplan waarmee wij in 2020 aan de slag gaan. Waren de afgelopen jaren vooral gericht op het realiseren van het herstelplan en de verbetering van onze bedrijfsvoering door onder andere de invoering van de nieuwe kantoorautomatisering, zo zullen de komende jaren er vooral op gericht zijn om weer voorzichtig te gaan investeren in en met onze huurders in de leefbare buurten en wijken waar wij onze woningen in bezit hebben.

Laurentius wil alle betrokken die een bijdrage leverden aan deze visitatie bedanken voor hun tijd en betrokkenheid, in het bijzonder de visitatiecommissie en onze belanghouders.

Directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen

## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

### Laurentius

Naam	Functie
De heer Straatman	Raad van Toezicht
Mevrouw Bakker	Raad van Toezicht
Mevrouw Hesem	Raad van Toezicht
De heer Knuvers	Raad van Toezicht
De heer Reijers	Raad van Toezicht
De heer Stribos	Interim Directeur bestuurder
De heer Ermers	Bestuurssecretaris
Mevrouw van der Lans	Manager Wonen
De heer Hendrich	Manager Bedrijfsvoering
De heer Nortier	Voorzitter ledenraad
Mevrouw Franken	Vicevoorzitter ledenraad
De heer Gouka	Ledenraad
De heer Tas	Ledenraad

### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
De heer Quaars	Wethouder gemeente Breda
De heer van Rooijen	Manager gemeente Breda
De heer Wilmsen	Wethouder gemeente Alpen-Chaam
De heer Gorissen	Beleidsambtenaar gemeente Alphen-Chaam
De heer Nortier	Voorzitter Ledenraad
De heer Dekkers	Voorzitter Huurderskoepel
De heer van Ouwel	Bewonerscommissie HDB
De heer op de Weegh	Bewonerscommissie Puyenbroek
De heer Polman	Bewonerscommissie Iepstede
Mevrouw van der Ven	Bestuurder Alwel
De heer Pars	Bestuurder Wonen Breburg
De heer Gruyters	Stadsregisseur Wonen Breburg
De heer van Mansum	Bestuurder Surplus Welzijn
De heer Oomen	Bestuurder Thebe West-Brabant
Mevrouw Mattijssen	Stichting Amarant Groep
Mevrouw Jansen	SMO Breda
De heer de Bruin	Bestuurder Stichting Prisma
De heer Krijgsman	Accountmanager Vastgoed-Inkoop-Facilitair Stichting Prisma
De heer Berkhout	Bestuurder IMW
De heer Beckers	Bestuurder Stichting Wij

## Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Laurentius in 2019 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 hebben.

Rotterdam, 1 maart 2019

Maarten Nieland  
Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Laurentius in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Laurentius.

Rotterdam, 1 maart 2019

Maarten Nieland

### Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Robert Kievit verklaart hierbij dat de visitatie van Laurentius in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Robert Kievit heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Robert Kievit geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Robert Kievit geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Laurentius.

Rotterdam, 1 maart 2019

Robert Kievit

### **Onafhankelijkheidsverklaring secretaris**

Jessica Slaats verklaart hierbij dat de visitatie van Laurentius in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Jessica Slaats heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Jessica Slaats geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Jessica Slaats geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Laurentius

Rotterdam, 1 maart 2019

Jessica Slaats

## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren



## Voorzitter

Maarten Nieland

## Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

## Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

## Huidige functie:

Principal Consultant



## Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

## Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

## Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

## Secretaris

Robert Kievit

### Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

### Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

### Huidige functie:

Senior Consultant



### Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

### Loopbaan:

Sinds 2015	Senior Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

### Profielchets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomangement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

## Commissielid

Jessica Slaats

### Naam, titel, voorletters:

Slaats, MSc, J.L.M.

### Geboorteplaats en –datum:

Roermond, 29 augustus 1987

### Huidige functie:

Consultant



### Onderwijs:

2011 - 2013	Master Management en governance van complexe systemen (Bestuurskunde) Erasmus Universiteit Rotterdam
2010 - 2011	Pre-master Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam
2006 - 2010	Bachelor Business Administration; Hotel and Hospitality Management, Hotelschool Maastricht

### Loopbaan:

Sinds 2019	Consultant Regions & Cities, Ecorys
2018 - 2019	Projectmanager/Concept developer, Conceptional B.V.
2016 - 2018	Beleidsadviseur Wonen, Gemeente Delft
2013 – 2016	Young professional Programma's, Projecten en Processen, Gemeente Delft

### Profielchets:

Jessica heeft bestuurskunde gestudeerd en heeft ervaring opgedaan in de volkshuisvesting bij Gemeente Delft. Hier heeft zij zich bezig gehouden prestatieafspraken en de woonvisie voor gemeente Delft. Daarnaast was haar belangrijkste beleidsportefeuille woonruimteverdeling. Zij heeft meegewerkt aan de totstandkoming van een nieuwe regionale verordening woonruimteverdeling voor Haaglanden. Tevens was zij voorzitter voor het uitvoeringsoverleg dat maandelijks samen met corporaties plaatsvond. Hierdoor heeft zij gevoel gekregen voor de dagelijkse gang van zaken en werkwijze van corporaties. Ook heeft zij als projectleider voor gemeente Delft gewerkt en daarmee ervaring op het gebied van projectmanagement.

In haar functie binnen Ecorys houdt Jessica zich bezig met verschillende advies- en onderzoeksopdrachten op het gebied van de volkshuisvesting. Daarnaast werkt zij aan verschillende maatschappelijke visitaties.

Kernvaardigheden waarover Jessica over beschikt zijn onder andere dat zij samenwerkingsgericht is en met respect voor ieders inbreng en belang resultaten probeert te bereiken. Zij is leergierig en geïnteresseerd, resultaatgericht, verantwoordelijk en zorgvuldig.

## Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten	
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Prestatieafspraken Alliantie Breda: 2015-2018 en Allonge 2015-2018 Prestatieafspraken Alphen-Chaam: 2017 & 2018-2022 Jaarschijf Breda 2016, 2017, 2018 Ondernemingsplan: 2017-2020 Kwartaalrapportages: 2015- 2018 Jaarverslagen 2015- 2018 Jaarrapportage Klik voor Wonen, 2015- 2018 Memo monitor sociale voorraad 2015- 2018 Woonvisies: Breda 2013, Alphen-Chaam 2018-2023 Uitvoering Woonvisie Breda 2017 Bewonersbeleid Convenant verantwoordelijkheidsverdeling, convenant vervolgtraject Stedelijk compas
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Verslagen van overleg met belanghebbenden Terugkoppeling klantenpanel maart 2017
Presteren naar Vermogen (PnV)	Oordeelsbrief Aw januari 2018 Aedesbenchmarkcentrum (ABC): uitkomst onderdeel bedrijfslasten 2015 tot en met 2018 Jaarverslagen 2015 tot en met 2018 Meerjarenbegroting 2017 - 2020 Kwartaalrapportages 2015 tot en met 2018
Governance van maatschappelijk presteren	Notulen RvC 2015 - 2018 Jaarverslagen 2015 tot en met 2018

## Bijlage 7: Prestatietabel

### Thema 1: Betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Breda</b></p> <p><b>Servicekosten</b></p> <p>Laurentius zet in de jaren 2015 t/m 2018 in op het verlagen van de servicekosten. De corporaties ontwikkelen beleid gericht op het realiseren van besparingen voor huurders qua servicekosten (zoals opstellen verlichtingsplannen) en door zelfwerkzaamheid/beheer (schoonmaken, onderhoud). Hierbij worden bewonerscommissies en individuele huurders betrokken. Zo kunnen de corporaties de wensen van de huurders meenemen bij contractvorming over onderhoud, schoonmaak, en dergelijke. Daarnaast zetten de corporaties bij het opstellen van programma's van eisen bij renovatie en nieuwbouw zoveel mogelijk in op het verlagen van servicekosten. (Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda)</p>	<p><b>Breda</b></p> <p>Laurentius heeft gedurende de visitatieperiode maatregelen doorgevoerd om de servicekosten te verlagen.</p> <p><b>2015-2018:</b> afschaffing van verplichte financiële klantbijdragen aan zorgsystemen/alarmering in diverse complexen, wat leidde tot een verlaging van servicekosten (Toelichting Laurentius)</p> <p><b>2016, 2017:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Panelgesprekken met bewoners over servicekosten (gehouden in 2016)</li> <li>- Laurentius plaatste in 22 woongebouwen energiezuinige LED verlichting, waardoor servicekosten voor 1.440 huishoudens zullen dalen (2017).</li> <li>- Laurentius heeft bewonerscommissies en/of individuele huurders betrokken bij de contractvorming over onderhoud, schoonmaak, en dergelijke (2016, 2017) (Jaarverslag Laurentius 2016, 2017, concept jaarverslag 2018)</li> </ul> <p><b>2018:</b> Plaatsing van energiezuinige LED verlichting in 39 woongebouwen, waardoor servicekosten voor 1.112 huishoudens dalen. (Jaarverslag Laurentius 2016, 2017, concept jaarverslag 2018)</p>	8
<p><b>Algemeen</b></p> <p><b>Algemeen: Passend toewijzen</b></p> <p>Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 tenminste 95% van de huishoudens die recht hebben op huurtoeslag een passende woning toewijzen, d.w.z. met een rekenuur onder de aftoppingsgrens.</p>	<p><b>Algemeen</b></p> <p><b>2015:</b> 97,8 %</p> <p><b>2016:</b> 96,8 %</p> <p><b>2017:</b> 99,4%</p> <p><b>2018:</b> 98,9%</p> <p>(Jaarverslag Laurentius 2015, 2016, 2017, concept jaarverslag 2018)</p>	7
<p><b>Regels voor toewijzen naar inkomen</b></p> <p>Woningcorporaties moeten 90% (2015) respectievelijk 80% (2016, 2017 en 2018) van de vrijkomende woningen (tot de liberalisatiegrens) toewijzen aan huishoudens met een inkomen tot aan de zogenaamde Europagrens (staatssteunregeling).</p>	<p>Verhuringen sociale huurwoningen aan huishoudens met inkomen tot aan Europagrens:</p> <p><b>2015</b></p> <p>Breda: 97%</p> <p>Alphen-Chaam: 100%</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>De toewijzingsregels (prijspeil 2018):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>80% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan huurder(s) met een inkomen tot € 36.798 (de primaire doelgroep);</li> <li>10% van de woningen toewijzen aan huurder(s) met een inkomen van € 36.798 tot € 41.056 (de middeninkomens);</li> <li>10% van de woningen vrij toewijzen, met voorrang voor urgenten.</li> </ul> <p>In de alliantieafspraken wordt aangesloten bij deze toewijzingsregels en wordt de focus bij de beschikbaarheid van woningen gelegd bij de doelgroep van beleid. De corporaties zijn niet voornemens om de 10% extra vrije ruimte (in totaal 20% vrije ruimte) te benutten voor huishoudens met een middeninkomen, om zodoende de slaagkansen van de doelgroep van beleid niet te laten afnemen. (Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda)</p>	<p>(Jaarverslag Laurentius 2015)</p> <p><b>2016</b> Breda: 91,8% Alphen-Chaam: 94,8% (Jaarverslag Laurentius 2016)</p> <p><b>2017</b> Breda: 98,5% Alphen-Chaam: 100% (Jaarverslag Laurentius 2017)</p> <p><b>2018:</b> Breda: 97,8% Alphen-Chaam: 100% (Concept jaarverslag 2018)</p>	
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Laurentius zich ruim voldoende heeft ingezet voor de betaalbaarheid van sociale huurwoningen. Laurentius is haar afspraken uit de prestatieafspraken nagekomen. Laurentius heeft bijvoorbeeld ingezet op het verlagen van de woonlasten, waaronder de servicekosten. Een pluspunt is gegeven omdat Laurentius intensieve trajecten met de huurders is aangegaan voor contractvorming over onderhoud en schoonmaak. Hiermee is een aanzienlijke besparing gerealiseerd op de servicekosten.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

## Thema 2: Beschikbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Slaagkansen primaire doelgroep</b></p> <p><b>Vanaf 2016:</b> In 'aanvulling op de woonvisie 2013' Breda wordt als opgave gedefinieerd: binnen de bestaande (huur)voorraad het aantal en de beschikbaarheid van goedkope/betaalbare huurwoningen (tot € 586/ € 629) verruimen om zo de slaagkansen voor woningzoekenden met een laag inkomen (primaire en secundaire doelgroep) te handhaven. Laurentius wijzigt het streefhuurbeleid per 1 januari 2017. Streven is om 70% van de sociale voorraad beschikbaar te krijgen voor de primaire doelgroep.</p>	<p>Toegewezen woningen aan primaire doelgroep:</p> <p><b>2015</b> primaire doelgroep: 81,6 % <b>2016</b> primaire doelgroep: 44,5 % <b>2017</b> primaire doelgroep: 63,7 % <b>2018</b> primaire doelgroep: 68% (Jaarverslag Laurentius 2015, 2016, 2017, concept jaarverslag 2018)</p>	6
<p><b>Beschikbare aanbod Alphen-Chaam</b></p> <p><b>Vanaf 2017</b> Het beschikbare aanbod in Alphen-Chaam is te beperkt om aan de norm van gelijkblijvende slaagkansen voor de primaire</p>	<p><b>Verhuringen in Alphen-Chaam 2017:</b></p> <p>Goedkoop: 0 (0%) Betaalbaar: 17 (70,80%) Bereikbaar: 3 (12,5%)</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>doelgroep te voldoen. Laurentius beoogt om vanaf 2017 het beschikbare aanbod onder de aftoppingsgrenzen te verhogen van ongeveer 10% (niveau 2016) naar circa 70%. Daardoor zal Laurentius een veel groter deel van de jaarlijks vrijkomende woningen toewijzen aan de primaire doelgroep, waardoor de slaagkans van deze groep zal verbeteren.</p> <p>(Prestatieafspraken 2017 Alphen-Chaam)</p>	<p>Vrije sector: 4 (16,7%) 70,80% van de verhueringen onder aftoppingsgrenzen (Jaarverslag Laurentius 2017)</p> <p><b>Realisatie afspraken vanaf 2018:</b> Goedkoop: 0 (0%) Betaalbaar: 8 (89%) Bereikbaar: 1 (11%) Vrije sector: 0 (0%) 88,88% van de verhueringen onder aftoppingsgrenzen</p>	
<p><b>Taskforce beschikbaarheid en betaalbaarheid</b> De gemeente, corporaties en de GHK formeren een Taskforce Beschikbaarheid en Betaalbaarheid, die de opdracht heeft om:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alternatieve mogelijkheden te bieden om goedkope huisvesting voor huishoudens met een laag inkomen beschikbaar te hebben, gericht op realisatie van ten minste één project op korte termijn.</li> <li>2. Voor 1 september 2015 te bepalen welke locaties in aanmerking zullen komen voor de realisatie van betaalbare huur (huur tot € 618,24 - prijspeil 2015).</li> <li>3. Voor 1 september 2015 een voorstel uit te brengen voor de mogelijkheden om doorstroming te bevorderen, bijvoorbeeld door het inzetten van een doorstromingsmakelaar of door het 'delen' van een woning mogelijk te maken voor bijvoorbeeld jongeren.</li> </ol>	<p><b>Prestaties als gevolg van de samenwerking in de taskforce per subopgave (1 t/m 3)</b> Laurentius heeft aan de afspraken voldaan, maar de rol van Laurentius in het totaal was in vergelijking met andere Bredase corporaties bescheiden, vanwege de beperkte financiële mogelijkheden om (tijdelijke) woningen te bouwen, bestaande woningen te splitsen en te investeren in leegstaande (kantoor)panden. Daarentegen heeft Laurentius, ondanks de beperkte financiële ruimte, veel woningen afgetopt om de beschikbaarheid te vergroten. Wat er verder binnen dit kader is gerealiseerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pilot huisvesting statushouders / urgent woningzoekenden door een aantal (vrije sector) woningen om te vormen tot onzelfstandige woonruimte (3-4 kamers per woning) is in 2016 gerealiseerd</li> <li>2. Niet van toepassing, omdat Laurentius geen mogelijkheid had tot nieuwbouw</li> <li>3. Laurentius heeft een doorstroommakelaar aangesteld. (Jaarverslag Laurentius 2015, 2016, 2017)</li> </ol>	7
<b>Huisvesten statushouders</b>		
<p><b>Breda</b> De corporaties leveren een actieve bijdrage in de realisatie van de jaarlijkse taakstelling op het vlak van het huisvesten van statushouders in de gemeente Breda. Taakstelling Breda: <b>2015:</b> 107; <b>2016:</b> 144; <b>2017:</b> 73; <b>2018:</b> 72 (Jaarverslag Laurentius, 2015, 2016, 2017)</p>	<p><b>2015:</b> 92 <b>2016:</b> 144 <b>2017:</b> 72 <b>2018:</b> 41 (te weinig aanmeldingen voor de gemeente Breda via het COA) (Jaarverslag Laurentius 2015, 2016, 2017, concept jaarverslag 2018)</p>	7



Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Huisvesten statushouders Alphen-Chaam</b></p> <p>De corporaties leveren een actieve bijdrage in de realisatie van de jaarlijkse taakstelling op het vlak van het huisvesten van statushouders in de gemeente Breda. Taakstelling Alphen-Chaam”:</p> <p>2015: 2 2016: 16 2017: 10 2018: 2</p>	<p><b>2015:</b> 2 <b>2016:</b> 8 <b>2017:</b> 8 <b>2018:</b> 0 (januari 2019 de huisvesting van de 2 statushouders gezinnen gerealiseerd) (Jaarverslag Laurentius 2015, 2016, 2017, concept jaarverslag 2018)</p>	
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Laurentius zich ruim voldoende heeft ingezet voor de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Laurentius is haar afspraken uit de prestatieafspraken grotendeels nagekomen. Laurentius heeft, ondanks de beperkte financiële ruimte, veel woningen afgetopt om de beschikbaarheid voor de primaire doelgroep te vergroten.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,8</b>

### Thema 3: Woningvoorraad

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Woningvoorraad Breda</b>		
<p><b>Prestatieafspraken 2015</b></p> <p>Laurentius behoudt in de periode van 2015 de volgende woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6.000 woningen met een huurprijs tot aan de liberalisatiegrens van € 710,68 (prijsspeil 2016)</li> <li>310 woningen met een huurprijs tot aan de kwaliteitskortingsgrens van € 409,92 (prijsspeil 2016).</li> </ul> <p><b>Prestatieafpraak 2016-2018:</b> het behoud van: Goedkoop: 400; Tot 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens: 3.300; Tot 2<sup>de</sup> aftoppingsgrens: 800; Tot liberalisatiegrens: 1.800; Totaal sociaal: 6.300.</p>	<p><b>2015:</b> Behoud 310 woningen in het goedkope segment: conform afspraak behouden Behoud 6000 woningen sociaal: conform afspraak behouden</p> <p><b>2016-2018:</b> Behoud 400 woningen in het goedkope segment: conform afspraak Behoud 6.300 woningen sociaal: conform afspraak</p> <p>(Jaarverslag Laurentius 2015, 2016, 2017, concept jaarverslag 2018)</p>	7
<p><b>Uitbreidingsopgave</b></p> <p><b>Vanaf 2017:</b> de gezamenlijke corporaties dragen bij aan de realisatie van 1.300 huurwoningen in de sociale sector (20% van de stedelijke groei) voor de komende tien jaar (exclusief 340 zelfstandige studentenwoningen), waarbij de nadruk ligt op betaalbare huurwoningen, conform de in de Allonge vastgelegde afspraken. In 2018 onderzoeken de gemeente en de corporaties voor een zestal projecten de versnellingsmogelijkheden. (Prestatieafspraken 2015-2018 Allonge Alliantie Breda)</p>	<p><b>2017, 2018:</b> Gedurende de visitatieperiode staat de realisatie van de vastgoed-ontwikkelingsprojecten van Laurentius on hold, omdat dit niet past binnen het vastgestelde herstelplan. Er zijn geen nieuwbouwprojecten opgeleverd. Vanaf 2019 is er weer ruimte om te investeren in nieuwbouwprojecten. In de nieuwe plannen zijn er in 2022 25 woningen en vanaf 2023 50 woningen per jaar opgenomen. (Jaarverslag Laurentius 2015, 2016, 2017, concept jaarverslag 2018, toelichting Laurentius)</p>	4
<b>Verkoop</b>		

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Verkoop goedkope huurwoningen</b>  <b>April 2015-2018:</b> de Bredase corporaties verkopen in de periode april 2015 tot en met 2018 geen goedkope huurwoningen.</p> <p><b>Verkoop overige DAEB huurwoningen</b>  <b>Vanaf 2018</b> heeft Laurentius in Breda circa 300 woningen gelabeld voor verkoop. Vanwege de overschrijding in 2017 van de meerjarige verkoopdoelstelling van de gezamenlijke woningcorporaties van 10-15 woningen per jaar heeft Laurentius de doelstelling voor 2018 teruggeschroefd. (Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda)</p>	<p><b>Verkoop goedkope huurwoningen</b>  <b>2015:</b> Laurentius heeft in 2015 11 goedkope woningen verkocht. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit voor april 2015, de maand waarin de Alliantie Breda 2015-2018 is ondertekend, heeft plaatsgevonden. Na deze periode zijn in 2015 geen woningen meer verkocht.  <b>2016:</b> 6 goedkope woningen  <b>2017:</b> 3  <b>2018:</b> 0  Een kanttekening bij het niet voldoen aan de verkoopafspraken in Breda is het feit dat Laurentius door het noodzakelijke financieel herstel gedurende de visitatieperiode woningen moest verkopen. Laurentius heeft daarbij de keuze gemaakt om uitsluitend actief te zijn in Breda en Alphen-Chaam en zoveel mogelijk buiten het kernwerkgebied woningen te verkopen.</p> <p><b>Verkoop overige DAEB huurwoningen 2018</b>  Breda: 2 woningen  De afspraak om de woningverkoop in 2018 terug te schroeven is gemaakt op initiatief van Laurentius. Met de beperkte verkoop in 2018 is de overschrijding van 2017 gedeeltelijk gecompenseerd.  (Monitor sociale voorraad Breda 2015, 2016, 2017, 2018)</p>	5
<p><b>Verkoop Alphen-Chaam</b>  Zolang dat voor het financieel herstel noodzakelijk is zal Laurentius woningen moeten blijven verkopen. Met de voorgenomen portefeuillestrategie wil Laurentius het aantal verkopen (DAEB woningen) terugbrengen van 1,8 woningen naar maximaal 1,0 woning gemiddeld per jaar in de periode 2016-2020, dus maximaal 5 woningen in de periode van 1.1.2016 tot 1.1.2021.  (Prestatieafspraken 2017 Alphen-Chaam)</p>	<p>Laurentius is in de periode 2016-2018 onder de verkoop van 5 woningen gebleven en het gemiddelde van 1 woning per jaar. Indien deze lijn in 2019 en 2020 wordt voortgezet, voldoet Laurentius aan de prestatieafpraak.  (Toelichting Laurentius)</p> <p><b>Verkoop DAEB woningen</b>  <b>2016:</b> 2  <b>2017:</b> 0  <b>2018:</b> 0  <b>Totaal 2016-2018:</b> 2</p>	
<b>Sloop</b>		
<p><b>Sloop</b>  De Bredase corporaties slopen in de periode 2015 tot en met 2018 geen goedkope huurwoningen.  (Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda)</p>	<p><b>Sloop</b>  2015: geen  2016: geen  2017: geen  2018: geen</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	(Jaarverslag Laurentius 2015, 2016, 2017, concept jaarverslag 2018)	
<b>Onderhoud en veiligheid</b>		
<p><b>Onderhoud woningen Breda</b></p> <p>De corporaties garanderen een goed minimumniveau wat betreft de kwaliteit van iedere huurwoning in bezit van de corporaties. Iedere corporatie maakt over de invulling hiervan afspraken met de eigen huurdersorganisatie. (Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda)</p>	<p><b>2015, 2016, 2017, 2018:</b> Laurentius voldeed aan de norm kwaliteitsniveau casco niv.2. Dit is beter dan de norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) die minimaal 3 voorschrijft. (Jaarverslag Laurentius 2016, 2017);</p> <p><b>2017</b> In de Aedes-benchmark 2017 scoorde Laurentius op het prestatieveld Onderhoud &amp; Verbetering de letter A, een bovengemiddelde score. (Jaarverslag Laurentius 2017)</p>	7
<p><b>Onderhoud woningen Alphen-Chaam</b></p> <p>Instandhouding kwaliteitsniveau casco  niv.2) (Prestatieafspraken 2018-2022 Alphen-Chaam)</p>	<p><b>2015, 2016, 2017, 2018:</b> Laurentius voldeed aan de norm kwaliteitsniveau casco niv.2. Dit is beter dan de norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) die minimaal 3 voorschrijft. (Jaarverslag Laurentius 2016, 2017);</p> <p><b>2017</b> In de Aedes-benchmark 2017 scoorde Laurentius op het prestatieveld Onderhoud &amp; Verbetering de letter A, een bovengemiddelde score. (Jaarverslag 2017 Laurentius)</p>	
<p><b>Verbrandingstoestellen</b></p> <p>De corporaties voeren een actief beleid om open verbrandingstoestellen in eigendom van de corporaties (keukengeisers, gaskachels e.d.) te verwijderen en CO-melders aan te bieden/te plaatsen als het gaat om open verbrandingstoestellen die eigendom zijn van de huurder of door de huurder bij een derde partij wordt gehuurd. (Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda)</p>	Verwijderen van open verbrandingstoestellen is actief opgepakt en nagenoeg gereed. (tussenstand prestatieafspraken 2017 De Alliantie Breda)	
<p><b>Brandveiligheid</b></p> <p>Laurentius voert in al haar seniorencomplexen een actief beleid op het gebied van brandveiligheid. (Jaarschijf 2017. Alliantie Breda)</p>	<p>Laurentius heeft een plan van aanpak betreft het verhogen van brandveiligheid. Jaarlijks worden er in enkele complexen technische maatregelen getroffen om de brandveiligheid te verhogen. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan bewustwording van bewoners. Deze maatregelen zijn in 2017 en 2018 in diverse complexen uitgevoerd. (Jaarverslag Laurentius 2017, Toelichting Laurentius)</p>	
<b>Energie en duurzaamheid</b>		
<p><b>Energie-index</b></p> <p>Er wordt aangesloten bij de ambitie uit het Energieakkoord 2013 om als tussendoel een energie-index (E) van 1,25/label B te realiseren (of het equivalent</p>	<p>Energie index Laurentius (totale voorraad)</p> <p>2015: 1,52; 2016: 1,52; 2017: 1,48;.</p>	4

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>daarvan na introductie van het EPG-NV). De huidige gemiddelde energie-index van de drie corporaties gezamenlijk is 1,69. De doelstelling van 1,25 komt overeen met een reductie van 26%. Dat betekent dat ook voor ambities op gebied van CO2-emissies of werkelijke energiegebruiken een besparing van 26% het streven is. (Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda)</p>	<p>2018: 1,53 (verslechtering door verkoop relatief nieuwe complexen buiten het kernwerkgebied van Laurentius)</p> <p>(Dit komt neer op gemiddeld label C)</p> <p>Het sectordoel "gemiddeld energielabel B in 2021" is voor Laurentius binnen de huidige financiële kaders pas haalbaar in 2026 als de volledige financiële ruimte voor verduurzaming wordt gebruikt.</p>	
<p><b>Energetische verbeteringen</b></p> <p><b>Vanaf 2018</b> investeren de corporaties in energetische maatregelen aan woningen tot en met 2020. Hiermee wordt totaal 14% CO2-reductie gerealiseerd in 2020 t.o.v. de totale CO2-uitstoot van de voorraad van zelfstandige woningen van de woningcorporaties in Breda in 2016. Voor Laurentius is dit 3,5 miljoen en 5% CO2-reductie. Daarnaast zetten de corporaties zich in tot realisatie van aanvullende investeringen binnen hun mogelijkheden, rekening houdend met hun huidige inzet. (Jaarschijf 2018)</p>	<p>Tussen 2012 en 2018 heeft Laurentius niet kunnen investeren. Laurentius heeft alleen via het planmatig onderhoud, bij natuurlijke vervangingsmomenten van dak, kozijnen of installaties, aan verduurzaming van het woningbezit gewerkt. Laurentius verwacht de komende jaren wel investeringsruimte te hebben en heeft daarom samen met huurders een duurzaamheidsvisie opgesteld. (Duurzaamheidsvisie 2018 Laurentius)</p>	5
<p><b>Verduurzaming Hoogbouw</b></p> <p>Laurentius neemt deel aan het project 'Verduurzaming hoogbouw'; hierin gaat Platform31 samen met een groep woningcorporaties waaronder Laurentius op zoek naar slimme oplossingen voor de renovatie van flats vanaf vijf woonlagen gebouwd in de periode 1945-1975. (Jaarschijf 2018 Laurentius);</p>	<p><b>2018:</b> Laurentius heeft deelgenomen en traject is afgerond. Traject heeft inzichten op geleverd betreft slimme oplossingen</p> <p>(Toelichting Laurentius)</p>	7
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Laurentius zich voldoende heeft ingezet op het thema woningvoorraad. Laurentius heeft van oudsher een relatief nieuwe en goede algemene kwaliteit van de woningvoorraad. Daarnaast heeft Laurentius ondanks haar situatie een groot deel van de afspraken uit de prestatieafspraken kunnen realiseren. Laurentius heeft minder prestaties kunnen leveren op (kapitaalintensieve) opgaven zoals het renoveren en verduurzamen van woningen en het realiseren van nieuwbouw. Voor de verkoop van woningen in Breda is een onvoldoende gegeven. Laurentius heeft deze afspraak weliswaar niet volledig kunnen waarmaken, maar zij heeft de verkopen in het kernwerkgebied wel kunnen beperken tot slechts enkele verkopen. Laurentius heeft in overeenstemming met de strategie met name woningen buiten het kernwerkgebied verkocht. De prestaties op het gebied van het realiseren van gemiddeld label B en verduurzaming zijn ook achtergebleven en zijn met respectievelijk een 4 en een 5 beoordeeld.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>5,8</b>

#### Thema 4: Samenwerken in de wijk

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Algemeen</b>	<b>Algemeen</b>	
<b>Bewonersparticipatie Breda</b>	Laurentius voerde in de visitatieperiode	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Innovatieve participatie van huurders in wijken en buurten krijgt nadrukkelijk invulling door projecten en initiatieven als:</p> <p>a) Buurtbudgetten;</p> <p>b) Wijkdeals;</p> <p>c) Stadslandbouw;</p> <p>d) Wonen+;</p> <p>e) Bewonersbedrijf/buurtonderneming;</p> <p>(Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda).</p> <p><b>Bewonersparticipatie Alphen-Chaam</b></p> <p>Bewoners van huurwoningen van Laurentius worden vertegenwoordigd door de Huurderskoepel, bewonerscommissies, wijkraad of wijkplatform. Laurentius levert desgevraagd een bijdrage aan initiatieven van bewoners tot het oprichten van wooncoöperaties. Laurentius biedt studenten/starters op de arbeidsmarkt mogelijkheden voor het lopen van stages. (Prestatieafspraken 2018-2022 Alphen-Chaam)</p>	<p>participatiebeleid onder meer op de volgende manieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2015 organiseerde Laurentius klantenpanels en wijkbijeenkomsten;</li> <li>• In 2016 heeft Laurentius het “actieve bewonersbeleid” opgesteld. (Jaarschijf 2017 Alliantie Breda);</li> <li>• In 2016 is onder meer het onderhoudsABC in samenspraak met bewoners tot stand gekomen;</li> <li>• Innovatie en participatie huurders: In 2016 stelt Laurentius vrijwilligersbeleid op;</li> <li>• In 2016 organiseerde Laurentius themabijeenkomsten voor bewonerscommissies, wijkbijeenkomsten voor bewoners (tweemaal in 2016: wijken noord, wijken zuid) en klantenpanels over de servicekosten, het groen- en schoonmaakcontract (Jaarverslag 2016 Laurentius);</li> <li>• Laurentius heeft in 2016 via haar bewonersmagazine de behoefte onder huurders aan participatie in wooncoöperaties gepeild. Er bleek zeer beperkte belangstelling te zijn. Voor de geïnteresseerde bewoners en de huurderskoepel is in het najaar 2016 een workshop georganiseerd;</li> <li>• In 2017 de nieuwe website van Klik voor Wonen live, die met bewoners ontwikkeld is. (Jaarverslag Laurentius 2017);</li> <li>• In 2017 begeleidde Laurentius samen met bewoners de aanbesteding voor het schoonmaakonderhoud. De aanbesteding van het groenonderhoud begeleidt Laurentius ook met bewoners;</li> <li>• In 2017 stelde Laurentius in samenwerking met bewoners een concept duurzaamheidsbeleid op. (Jaarverslag 2017 Laurentius).</li> </ul>	
<b>Breda</b>	<b>Breda</b>	
<p><b>Samenwerking wijken</b></p> <p>Laurentius participeert op dit punt in diverse samenwerkingsverbanden met de gemeenten onder meer in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wijkimpuls;</li> <li>• Wijkgericht werken; wijkplannen in samenwerking met de gemeente en corporaties in Breda en Alphen-Chaam.</li> <li>• Hennepconvenant Alphen-Chaam (Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda) (Prestatieafspraken 2018-2022 Alphen-Chaam)</li> </ul>	<p><b>2017:</b> Actieve rol in de Alliantie projectgroepen Wijkimpuls (Jaarverslag 2017)</p>	7
<b>Leefbaarheid</b>	De corporaties in Breda hebben beloofd €350.000 per jaar uit te geven aan leefbaarheid, maar daarbij niet de	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>2015-2018:</b> de corporaties dragen in de periode 2015-2018 gezamenlijk € 4 miljoen (€ 1 miljoen per jaar) bij aan de Wijkimpuls.</p> <p><b>Bijgestelde prestatieafspraken vanaf 2016.</b> De Woningwet stelt grenzen aan de leefbaarheidsinvesteringen; investeringen mogen alleen gedaan worden ten behoeve van de eigen huurders, dus in buurten waar de corporatie bezit heeft, met een maximum van € 126,25 (prijspeil 2016) per sociale verhuureenheid in bezit van de corporaties. Het is toegestaan om in de prestatieafspraken tussen corporatie, gemeente en huurdersorganisatie (dus in deze Jaarschijf) een hoger bedrag dan € 126,25 overeen te komen. Hiermee wordt ruimte geboden voor lokaal maatwerk. (Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda, jaarschijf 2016)</p>	<p>norm van woningwet te overschrijden. Binnen de € 350.000 vallen de uitgaven aan de wijkimpuls. Jaarlijks is concreet €100.000 door Laurentius (en ook door de andere corporaties) aan de wijkimpuls betaald, waarvan € 20.000 aan het wonen+ project. (Toelichting Laurentius)</p>	
<p><b>Wijkimpuls</b> Zoals is opgenomen in de visie 'Wijkimpuls Breda 2015 tot en met 2018' focussen de gemeente en de corporaties bij de Wijkimpuls op de volgende zes wijken:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Geeren-Zuid;</li> <li>2) Geeren-Noord;</li> <li>3) Wisselaar;</li> <li>4) Biesdonk;</li> <li>5) Kesteren/Muizenberg;</li> <li>6) Heuvel.</li> </ol> <p>In aanvulling op de zes wijken genoemd in de prestatieafspraken 2015-2018 wordt in 2015 –het transitiejaar voor de wijkimpuls- beoogd om in aanvulling op de zes wijken in nog vier extra wijken actief te zijn of te blijven op sociaaleconomisch vlak. Het gaat hierbij om de volgende vier wijken:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fellenoord;</li> <li>2) Haagpoort;</li> <li>3) Doornbos-Linie;</li> <li>4) Tuinzigt;</li> </ol> <p>(Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda)</p>	<p>Laurentius heeft geïnvesteerd in leefbaarheid rond haar bezit in de wijken Wisselaar, Muizenberg en Kesteren en een klein gedeelte in de Heuvel Dit heeft zij onder andere op de volgende wijze gedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wonen+ project in Muizenberg-Kesteren. Het doel is om de eenzijdige samenstelling van sociaal economisch kwetsbare huishoudens te doorbreken door sterkere huishoudens aan te trekken;</li> <li>• Laurentius nam deel aan leefbaarheidsinitiatieven met partners in de wijk zoals 'Buurtvaders', 'Wonen met gemak', 'Wolfslaar', 'Praatje in uw Straatje', 'Blind Walls Princenhage', Bredase Kruidenakker, Babeltrucs, onderzoek Haagse Beemden, Festival Samen buurten en Community Building Heuvel;</li> <li>• In 2017 trok Laurentius twee buurtbeheerders en twee woonzorgbeheerders aan. (Jaarverslag Laurentius 2016, 2017).</li> </ul>	7
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b> De visitatiecommissie oordeelt dat Laurentius zich ruim voldoende heeft ingezet voor samenwerking in de wijk. Laurentius is al haar afspraken uit de prestatieafspraken nagekomen. Laurentius is, ondanks de context en de financiële situatie, actief is gebleven in de diverse samenwerkingen in de wijk. Daarnaast heeft zij veel gedaan aan bewonersparticipatie.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7</b>

**Thema 5: Sociaal-maatschappelijke ontwikkeling en zorg**

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Algemeen</b></p> <p><b>Samenwerkingsverbanden</b>                      Laurentius participeert in diverse samenwerkingsverbanden, convenanten en projectgroepen met gemeente, zorgpartijen en corporaties binnen het thema sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wonen zorg;</li> <li>• WMO convenant Alphen-Chaam;</li> <li>• GWI verband (Goed Wonen voor Iedereen);</li> <li>• Zorginnovatie;</li> <li>• Convenant verantwoordelijkheidsverdeling aanpassingen woonvoorzieningen;</li> <li>• Voorkomen van huisuitzetting en omgaan met schuldenproblematiek;</li> </ul> <p>(Prestatieafspraken 2015-2018. Jaarschijf 2016, 2017, 2018. Alliantie Breda)                      (Prestatieafspraken 2018-2022 Alphen-Chaam)</p>	<p><b>Algemeen</b></p> <p>Laurentius heeft deelgenomen aan de genoemde samenwerkingsverbanden en projectgroepen.                      (Jaarverslag 2017 Laurentius)</p>	7
<p><b>Uitstromers Maatschappelijke opvang</b>                      Laurentius heeft afspraken gemaakt over het huisvesten van uitstromers uit de Maatschappelijke Opvang (MO-ers).</p> <p>Afspraken:  <b>2015-2018:</b> 85 verhuringen per jaar voor alle corporaties gezamenlijk, waarvan 25 (30%) voor Laurentius.                      (Jaarschijf 2017, 2018, Toelichting Laurentius)</p>	<p>Er zijn minder dan 25 MO-cliënten per jaar gehuisvest. Reden hiervoor is dat het aantal aanvragen vanuit instellingen beperkter was. Alle aanvragen die er waren zijn gerealiseerd.</p> <p>Aantal gehuisveste MO-cliënten:                      2015: 21                      2016: 17                      2017: 20                      2018: 20                      (Jaarverslag Laurentius 2015, 2016, 2017, concept jaarverslag 2018, Toelichting Laurentius).</p>	7
<p><b>Breda</b></p> <p><b>WMO aanpassingen woningen</b>                      De gemeente Breda en de drie Bredase woningcorporaties sloten in 2012 een convenant over het aanpassen van woningen in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Aantallen zijn niet begrensd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p><b>Breda</b></p> <p>Aantal individuele WMO aanpassingen:                      2015: 18                      2016: 11                      2017: 17                      2018: 26                      Laurentius realiseerde 100% van de aanvragen                      (Toelichting Laurentius)</p>	7
<p><b>Buurtbeheerders/ woonzorgbeheerders</b> Laurentius onderzoekt in hoeverre het mogelijk is om meer buurtbeheerders/ woonzorgbeheerders in te zetten in haar complexen, gezien de toename van verwarde huurders (gevolg van extramuralisatie en</p>	<p>In 2017 trok Laurentius twee buurtbeheerders en twee woonzorgbeheerders aan. (Jaarverslag Laurentius 2017)</p>	8



Opgaven	Prestaties	Cijfer
langer zelfstandig thuis wonen) in haar complexen. (Jaarschijf 2017 Alliantie Breda)		
<p><b>Voorkomen huisuitzetting en schuldenproblematiek.</b></p> <p>De corporaties spreken af hun inzet op preventieve schuldhulpverlening te continueren met een gezamenlijke jaarlijkse bijdrage van € 200.000,- en inzet van eigen personeel ('Preventieve huisbezoeken IMW' en 'Preventieve woonbegeleiding SMO'). Daarnaast spreken gemeente en corporaties af gezamenlijk in te zetten op het bieden van goede voorlichting aan alle huurders. (Prestatieafspraken 2015-2018 Alliantie Breda)</p>	<p>Bijdrage € 200.000,- door de drie corporaties gezamenlijk en inzet van eigen personeel ('Preventieve huisbezoeken IMW' en 'Preventieve woonbegeleiding SMO');</p> <p>Laurentius heeft jaarlijks € 60.000 begroot voor de uitgaven aan preventie/voorkomen van ontruiming.</p> <p><b>2015:</b> Samenwerkingsovereenkomst schuldhulpverlening tot stand gekomen tussen de in Breda werkzame corporaties en IMW Breda. (document Samenwerkingsovereenkomst preventieve schuldhulpverlening Breda 2015)</p> <p><b>In 2017</b> zijn er verschillende onderzoeken, afspraken en pilots gestart om huisuitzetting te voorkomen en om te gaan met schuldenproblematiek. Laurentius heeft hieraan deelgenomen. In 2017 is het project Vroeg Eropaf Breda voorbereid (Jaarverslag 2017 Laurentius).</p> <p><b>2018:</b> Herziene samenwerkingsovereenkomst schuldhulpverlening tot stand gekomen tussen Laurentius, Alwel en IMW Breda. (document Samenwerkingsovereenkomst preventieve schuldhulpverlening Breda 2018)</p>	7
<p><b>Maatschappelijke opvang</b></p> <p>In 2018 gaat extra aandacht uit naar de ondersteuning van kwetsbare huurders en trekken corporaties, gemeente en zorgaanbieders daarin samen op, in het kader van beschermd wonen/maatschappelijke opvang/aanpak personen met verward gedrag. Corporaties zetten in op het voorkomen van overconcentratie van kwetsbare personen in bepaalde buurten/complexen. (Jaarschijf 2018 Alliantie Breda)</p>	<p>Wijkconsultanten adviseren in het proces verhuurmakelaars over het 'opname niveau' van de buurt. Daarnaast is, om meer spreiding te realiseren, het project Wonen + opgestart in 2017. Dit project liep tevens door in 2018. Het doel is om de eenzijdige samenstelling van sociaal economisch kwetsbare huishoudens te doorbreken door sterkere huishoudens aan te trekken. Nieuwe huurders krijgen voorrang wanneer zij als vrijwilliger een maatschappelijke bijdrage leveren aan de wijk. (Jaarverslag Laurentius 2017, Toelichting Laurentius)</p>	7
<b>Alphen-Chaam</b>	<b>Alphen-Chaam</b>	
<p><b>Huisvesten specifieke groepen</b></p> <p>Huisvesten senioren en mensen met een beperking. Behoud van de volgende woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbod De Geerhof: 32 intramurale eenheden</li> <li>• 11 seniorenpluswoningen</li> <li>• In totaal 88 woningen met label 55+</li> <li>• Inzet doorstroommakelaar</li> </ul>	<p>Laurentius heeft gedurende de visitatieperiode een adviseur zorg, wonen en welzijn ingezet. Dit is een nieuwe functie om de verbinding te maken met belanghebbenden vanuit zorg. De woningen zijn conform afspraak behouden.</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
(Prestatieafspraken 2018-2022 Alphen-Chaam)		
<b>Beoordeling visitatiecommissie</b> De visitatiecommissie oordeelt dat Laurentius zich ruim voldoende heeft ingezet in het kader van sociaal maatschappelijke ontwikkeling en zorg. Laurentius is al haar afspraken uit de prestatieafspraken nagekomen. Laurentius heeft buurtbeheerders/woonzorgbeheerders ingezet.		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,2</b>

## 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-profit sectoren 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 CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-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 B.V.  
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](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**





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](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***