



Jaarverslag 2023

Inhoudsopgave

Voorwoord Samen werken, samenredzaam en samen leven	3
l'escout in cijfers	7
Route 1 Kennis van beleving en behoeftes van bewoners	10
Route 2 Preventie met partners	12
Route 3 In gesprek met bewoners over passend vastgoed voor doelgroepen	14
Route 4 Betaalbare en duurzame woningen	16
Route 5 Mensgerichte en kundige organisatie	19
Prestatie afspraken en Bod op de Woonvisie 2023	22
Financiële continuïteit	25
Verslag raad van commissarissen 2023	35
Bijlage 1 Risicomanagement	37
Bijlage 2 Corporate Governance	40

Voorwoord

Jaarverslag 2023

Samen werken, samenredzaam en samen leven

Het afgelopen jaar was het tweede jaar van ons nieuwe ondernemingsplan 'Bestemming Betrokken Buurt'. Het bestaat uit vijf sporen die verderop in dit jaarverslag worden beschreven. Deze sporen geven, naast onze reguliere opgaven, invulling aan onze maatschappij-gedreven positionering. Met een klanttevredenheid van bijna een 8, en een mooi visitatierapport ("l'escout heeft zich bewezen als doortastende stedelijke vernieuwer" en "zet zich in op verbinding en ontmoeting") vinden anderen dat wij het goed doen.

Dat kwam ook naar voren tijdens het bezoek van minister De Jonge aan De Koperslagerij, waar de nieuwe bewoners van dit nieuwbouwproject enthousiast vertelden over dit bijzondere hofje. Bijzonder omdat l'escout sociale cohesie als voorwaarde heeft toegevoegd bij de toewijzing. Dit is vrij ongebruikelijk, maar past bij onze overtuiging dat maatschappijgedrevenheid vraagt om innovatie, spannende beslissingen en soms het oprekken van regels.

Een van de opvallendste onderdelen van ons nieuwe ondernemingsplan is het doel om te komen tot 'samenredzame buurten'. Een begrip dat steeds meer opduikt, vaak intuïtief begrepen wordt maar ook om nadere invulling vraagt. In de kern komt het erop neer dat maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, leefbaarheid, zorg en welzijn alleen kunnen worden opgelost als bewoners en professionals meer gebruik maken van elkaars kracht, kennis en ervaring. Voor de professionals betekent dat vaker werken 'met de handen op de rug', om initiatieven van bewoners te ondersteunen, soms te faciliteren of te stimuleren.

Het vraagt ook andere manieren van samenwerking tussen professionele organisaties zoals zorginstellingen, gemeenten, welzijnsinstellingen en corporaties. Daarvoor is het nodig dat de betrokkenen over hun schaduw heenstappen en gezamenlijke vraagstukken ook samen oppakken. Ook dat kan leiden tot het oprekken van financieringsbeperking en het eigen speelveld. In 2023 hebben we bemerkt dat de noodzaak van gezamenlijkheid en het benutten van de kracht van bewoners in hun buurten op veel bestuurlijk draagvlak kan rekenen. Er ontstaan meer samenwerkingsinitiatieven op het gebied van wonen en zorg, community building, participatie en het versnellen van woningbouw.

Zo hebben wij in een gezamenlijke bijeenkomst met zo'n twintig deelnemers van Amarijn (voorheen WVO Zorg) en van l'escout inzicht gekregen in de achterliggende belangen, de specifieke focus en de financiering. Daardoor hebben we veel beter begrip voor elkaar gekregen. Bovendien heeft deze bijeenkomst geleid tot het ontwikkelen van een gezamenlijke visie, die mede gebaseerd zal zijn op de grote gemene deler 'liefdevol je werk doen' (zie ook **de video** van het Aanjaagteam Wonen Welzijn voor Ouderen).



Bezoek minister De Jonge aan De Koperslagerij met bewoners en het nieuwe ondernemingsplan van l'escout 'Bestemming Betrokken Buurt'.

In het najaar hebben wij met en voor onze stakeholders een seminar georganiseerd met Joop Hofman, een ervaren community builder, die tot enthousiasme en nieuwe initiatieven heeft geleid. Inmiddels bereidt l'escout, samen met de gemeente en buurtteams, een pilot 'community building' voor, waarbij vooral de kracht van bewoners het succes bepaalt. En ja, wij zijn ons ervan bewust dat het eigenlijk zou moeten beginnen bij de bewoners en niet bij de professionele partijen. Naar verwachting trekken wij ook hierover lessen uit de pilot.

De Zeeuwse woondeal die in 2023 in Vlissingen werd ondertekend, is erop gericht om in een hoger tempo nieuwe woningen te realiseren. De ambitie opschrijven is één, maar het gaat vervolgens om het realiseren ervan. Daarom hebben alle betrokken partijen (provincie, gemeenten, corporaties, ontwikkelaars en aannemers)

met elkaar besproken wat bestaande knelpunten en mogelijke oplossingen zijn.

Om het woord bij de daad te voegen hebben wij binnen Vlissingen afgesproken om nieuwe werkwijzen en oplossingen te vinden rondom de CPO-pilot 'Samen Wonen Samen Leven'. Deze pilot is een bestaand initiatief van een groep burgers om een woonproject te realiseren, bestaande uit sociale woningbouw en particuliere woningen. In dit project worden duurzaamheid, sociale cohesie, wonen, zorg en klimaatadaptatie geïntegreerd. Het sluit daarmee naadloos aan op de strategische visie van de gemeente Vlissingen en op het ondernemingsplan van l'escout. Deze pilot wordt ook gebruikt om de lessons learned toe te passen op andere projecten, zodat de ambities vanuit de Woondeal kunnen worden gerealiseerd.



In gesprek over community building en daarmee tegelijkertijd het in de praktijk toepassen.

Ondernemingsplan 'Bestemming Betrokken Buurt'

Ons ondernemingsplan is het resultaat van gesprekken met bewoners en andere belangrijke stakeholders, medewerkers en de toezichthouder. Met als opvallende onderdelen: onze maatschappelijke positionering, samenredzaamheid, zuiverheid, professionaliteit en de voorwaarde om naast vernieuwing de basis op orde te houden.

Verbinden loopt als een rode draad door ons ondernemingsplan. Het verbinden van vernieuwen en beheersen; van regels en maatwerk; van korte en lange termijn; van zakelijkheid en warmte; van buiten en binnen; van hoofd en hart; van initiëren en loslaten. Onze keuzes zijn niet makkelijk, maar wij kunnen niet anders: dit is wat wij willen en wie wij zijn.

Bestemming Betrokken Buurt Ondernemingsplan 2022 - 2026 en verder

De betrokken Buurt Onze bestemming

Bewoners die zichzelf kunnen redden omdat ze elkaar weten te vinden. Als ze iets nodig hebben, voor een gezellig praatje of om elkaar aan te spreken. Op zaken die goed gaan of beter kunnen. Zodat we samen bouwen aan een omgeving die veilig is en schoon. Waar zoveel sociale draagkracht is dat iedereen kans krijgt. Om prettig te leven en te werken. Nu maar zeker ook in de toekomst. Dat is waar wij het voor doen, dat is waar wij naartoe gaan. Bestemming Betrokken Buurt.

De basis Dit blijven we doen

Fescout heeft altijd een kernmissie, en dat is zorgen voor duurzame, betrouwbare, beschikbare woningen. We zijn er voor onze huidige en nieuwe bewoners, omdat onze doelgroep recht heeft op een goede woning. Deze basis staat altijd voorop. Dit betekent dat wij onze financiën en organisatie op orde hebben, wij betrouwbaar zijn en huurders zekerheid bieden, en dat we waar nodig grenzen trekken en kaderstellend zijn.

Gericht op maatschappelijke opgaven

Om een bijdrage te kunnen leveren aan maatschappelijke opgaven willen we weten wat er speelt in onze buurten. Op grond daarvan kunnen we oplossingen vinden met maatschappelijk partners en bewoners en daar een rol in pakken. Ook al is dat voor ons niet een vanzelfsprekende rol.

Routes Hier gaan we aan werken

Dit zijn de 5 belangrijkste routes richting de bestemming met een aantal doelen. De route tot en met 2026 is uitgewerkt in een gedetailleerde programmaplaat.

Versterkte zelf- en samenredzaamheid

We weten wat er speelt in buurten en waar behoeftes liggen en op basis daarvan hebben we 2 pilots uitgevoerd

20% van de huurders hebben de wensen en behoeftes gedeeld

Kennis van beleving en behoeftes van bewoners

Hoofdoel: In 2040 zijn alle buurten samenredzaam

Alle leefbaarheidsprojecten in wijken en buurten zijn gebaseerd op basis van patroonherkenning

Minstens 2 keer een pilot met partners uitgevoerd op het gebied van interventies

Preventie met partners

Hoofdoel: Fescout heeft een CO2-neutrale, klimaatadaptieve woningvoorraad

Een duurzame woning is de standaard en voor al onze bewoners bereikbaar en betaalbaar

Fescout bouwt circulaire en klimaat adaptief

Betaalbare en duurzame woningen

Hoofdoel: Fescout is een effectieve, professionele organisatie waar iedereen aan wil werken

De betrokkenheid en belevingsgraad is in relevante mate verbeterd ten opzichte van 2023

De medewerkers gedragen zich naar de kernwaarden, overtuigingen en principes

Mensgerichte, kundige organisatie

Overtuigingen Hier geloven we in

In de route naar de Bestemming Betrokken Buurt worden we geleid door een aantal overtuigingen en principes. Samen met onze kernwaarden vormt dit de basis van alles wat we doen.



We geloven dat we als maatschappelijk gedreven speler verder moeten kijken dan onze woningen om onze doelgroep van dienst te zijn.



We geloven erin om de buurt in zijn geheel in zijn kracht te zetten.



We geloven dat werken vanuit gelijkwaardigheid de samenredzaamheid en betrokkenheid van bewoners stimuleert.



We weten wat er speelt en werken vanuit begrip voor onze huurders: Luisteren, denken, doen.



We weten de balans te vinden tussen zakelijkheid en betrokkenheid. En tussen regels en maatwerk. Zowel intern als extern.



We zoeken actief naar partners in de buurt om de krachten mee te bundelen.

Principes Zo werken we

Kernwaarden Dit kenmerkt ons

Betrokken en professioneel
Wij staan dichtbij genoeg om open te staan voor problemen en wensen van bewoners en houden tegelijk voldoende afstand om passende oplossingen te bieden.

Enthousiasme
We hebben enthousiasme voor initiatieven, onze woningen en onze buurten. En we hebben alle ervaring die nodig is om vervolgens de beloften na te komen.

Gelijkwaardig en zuiver
Onze partners en bewoners zien we als gelijkwaardig. We brengen allemaal onze eigen expertise in. Met respect voor elkaar en volledige transparantie.

Onze rollen in de betrokken buurt

We zullen altijd blijven werken aan de basis. Tegelijkertijd hebben we een unieke positie om als maatschappelijk gedreven speler buurten krachtiger en leefbaarder te maken. In de Betrokken Buurt pakken we verschillende rollen. Een uitgebreide toelichting van de rollen hieronder is te lezen op losse posters.



In dit jaarverslag volgen wij de vijf sporen van ons ondernemingsplan.

l'escaut in cijfers

1/2

2023



Huurdersoordeel

8,1



Na reparatie

7,6



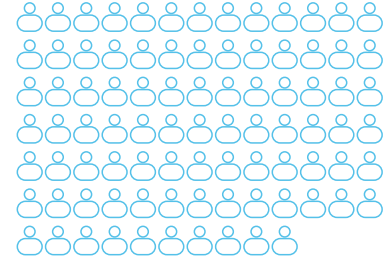
Vertrekkende huurder

7,8



Nieuwe huurder

Personeelsleden



88 | 72,9 FTE

Aantal verhuureenheden

6.203

Totaal



3.271

Appartementen



2.679

Eengezins-
woningen

154

Garages



16

Duplex-
woningen

10

Bedrijfsruimtes



73

Overige

Huurachterstand

0,69%

van de totale
te innen huur

Zonnepanelen 2023

644 338 ↑

zonnepanelen op

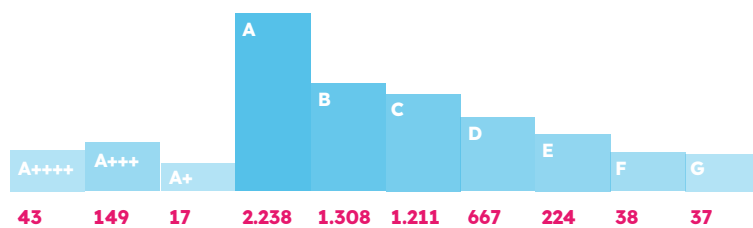
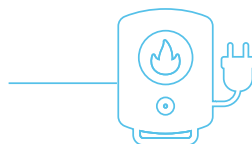
111 60 ↑
woningen

Verkocht vastgoed

€170.587

gemiddelde
opbrengst per woning16 verkochte
woningen 3 ↑

Energie labels Aantal woningen per label

100
60 ↑ Woningen voorzien
van een hybride
warmtepomp

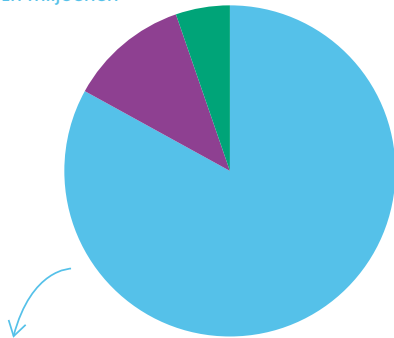
Leefbaarheid

Vergroening en biodiversiteit
van tuinen vergroten:
7 projecten uitgevoerd.Participatie activiteiten in de
wijken: 9 projecten met onder
andere containerdagen en
tijdelijke kunstwerken.Buurtbemiddeling:
45 zaken aangemeld.Project Wonen Werken:
48 opdrachten vervuld, waar
1.260 uur aan gewerkt is.

2/2

Inkomsten

In miljoenen

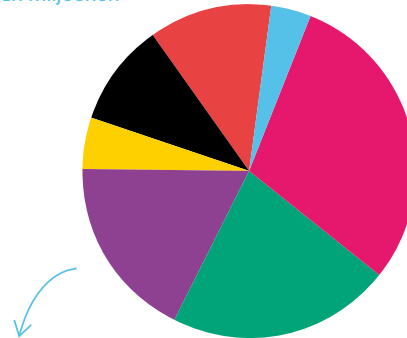


● Huur en vergoedingen	€41.4
● Aantrekken leningen	€6
● Verkopen	€2.7
Totaal	€50.1



Uitgaven

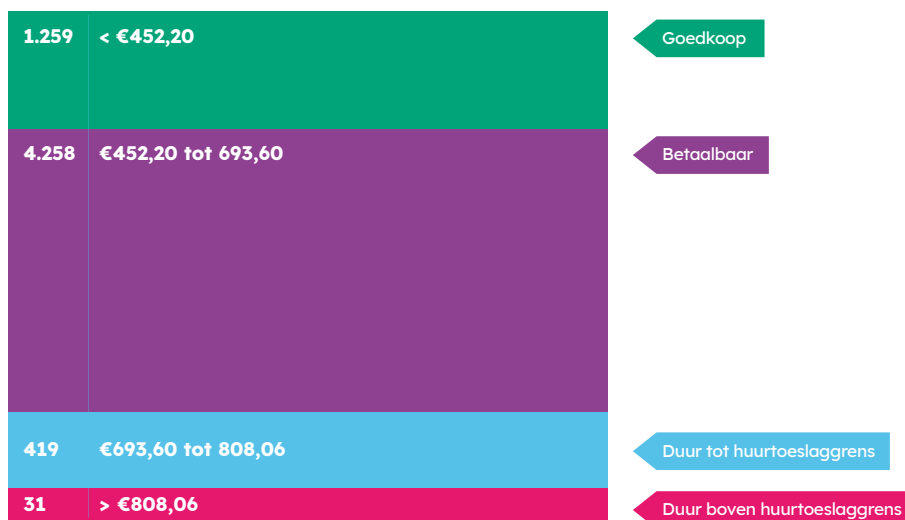
In miljoenen



● Woningverbetering/verduurzaming	€1.7
● Nieuwbouw	€14.7
● Onderhoud	€11.2
● Bedrijfsuitgaven	€9.3
● Rente	€2.5
● Vennootschapsbelasting	€5.2
● Verhuurdersheffing	€0
● Personeelskosten	€6.3
Totaal	€50.9

Beschikbaarheid en betaalbaarheid

Woningen / huur



Route 1

**Kennis van beleving en
behoeftes van bewoners**

Route 1

Kennis van beleving en behoeftes van bewoners

De eerste route uit het ondernemingsplan raakt vooral de relatie met onze huurders.

Netwerken onderhouden en verbreden

l'escaut werkt samen met diverse partners. Dit doen we zowel om problemen te voorkomen en buurten sterker te maken, als in het samen oplossen van vraagstukken in de buurt. Denk daarbij aan de samenwerking met de buurtteams, politie en de gemeente als het gaat over aanpak van overlast of woonfraude. Maar ook samen met bijvoorbeeld Emergis, Amarijn, Juvent of andere zorgpartijen als het gaat om kwetsbare huurders. In het afgelopen jaar hebben we vooral overlegd met Amarijn over de samenwerking en met Emergis over een specifieke locatie en mogelijke uitbreiding van plekken. In 2023 hebben we onze samenwerking ook verbreed door actief deel te nemen aan het participatie netwerk Zeeland en door contacten met Katalys.

De samenwerking met de buurtteams is geïntensiveerd. Dat is nog veelal op casusniveau, maar ook groeiend waar het activiteiten in de buurt betreft voor de bewoners. Een voorbeeld daarvan is de containerdag in Lammerenburg en de opruimdag in het Middengebied. We hebben de onderlinge samenwerking geëvalueerd en afspraken gemaakt om die in de toekomst verder te brengen.

Huurdersoordeel

We zetten ons in om een goed huurdersoordeel te realiseren. We willen de dienstverlening zo vormgeven dat die aansluit bij de vraag van onze huurders. Met als resultaat: huurders die tevreden zijn over onze dienstverlening. We meten drie onderdelen voor het huurdersoordeel: nieuwe huurders, vertrokken huurders en na reparaties. In 2023 stelden we onszelf als doel om minimaal een 7,5 per onderdeel te scoren en gemiddeld over de drie onderdelen een 8 te halen. Vertrokken huurders geven ons een 7,6, nieuwe huurders een 7,8 en na reparaties krijgen wij van de huurders een 8,1. We kunnen op deze punten nog verbeteren. Zo hebben wij medio 2023 besloten meer en betere informatie te verstrekken aan vertrekkende en nieuwe huurders, zodat zij beter weten wat zij van ons mogen verwachten en wat zij zelf kunnen of soms moeten doen.

Route 2

Preventie met partners

Route 2

Preventie met partners

De tweede route uit het ondernemingsplan draagt bij aan de samenwerking met onze partners.

Onderzoeken wat huurders als hun buurt ervaren

Huurders door heel Vlissingen vroegen we op een kaart aan te wijzen wat zij als hun buurt ervaren. Op wijk- en buurtniveau geeft dit onderzoek handvatten voor activiteiten in de buurt op weg naar samenredzame buurten.

In dit onderzoek is duidelijk geworden dat 'de buurt' niet alleen een geografische locatie is, maar ook een sociaal concept. Dit zorgt ervoor dat wat 'de buurt' is niet vaststaat, maar voor iedereen een andere betekenis heeft. Dat maakt de vraag 'wat is uw buurt?' niet altijd even makkelijk te beantwoorden.

Ten eerste speelt een aantal fysieke kenmerken een rol in de totstandkoming van mentale buurtgrenzen. Zo zijn fysieke barrières zoals water en grote wegen vaak een grens van het gebied dat mensen als hun buurt zien. Daarnaast spelen ook sociale kenmerken een belangrijke rol. Zo is het voor veel huurders belangrijk of ze in hun buurt mensen kennen. Hier kunnen gezamenlijke voorzieningen een belangrijke rol in spelen. Ten slotte bepalen veel huurders hun buurtgrootte aan de hand van praktische kenmerken. Zo was voor veel huurders de buurt simpelweg het gebied waar ze regelmatig kwamen.

Data verzamelen, definiëren en analyseren

Om inzichtelijk te krijgen waar preventie nodig is en op welke wijze, is eerst inzichtelijk gemaakt wat er speelt in de wijken en buurten. Wanneer we weten wat er speelt, kunnen we samen met partners doelgerichte interventies organiseren.

Vanuit l'escout is er al veel bekend over de wijken en buurten in Vlissingen, maar verbanden zijn er nooit gelegd. Om verbanden inzichtelijk te maken hebben

wij een dashboard ontwikkeld dat verbanden in beeld brengt op wijk- of buurtniveau. Het betreft onder meer het aantal overlastmeldingen, het bewonersoordeel over hun buurt of wijk, het gemiddelde inkomen, het aantal verhuureenheden en de score op eenzaamheid bij de huurders.

Uiteraard zijn er nog veel meer gegevens meegenomen in het onderzoek. Uit deze gegevens zijn verbanden gekomen die we in 2024 verder gaan analyseren. Uiteindelijk hebben we als doel om op basis van deze analyse buurtplannen op te stellen. Deze plannen gaan we samen met onze partners vormgeven. In de plannen komen ook mogelijke interventies te staan die we samen met partners gaan organiseren. Op deze manier dragen wij bij aan samenredzame buurten.

Verbinden met externe partijen op het thema samenredzaamheid

In november organiseerden wij een seminar over samenredzaamheid, in nauwe samenwerking met de gemeente Vlissingen en Joop Hofman van Rode Wouw. Jan Leo van Deemter deelde gepassioneerd onze visie over een betrokken buurt, waar liefdevol verbinden hand in hand gaat met dapper loslaten. Wethouder van Vlissingen, Jeroen Portier, deelde zijn inzichten over de transformatie naar samenredzaamheid in Vlissingen. Joop Hofman, een doorgewinterde community builder en auteur van meerdere boeken over dit onderwerp, wakkerde het vuur aan bij de deelnemers om actief aan de slag te gaan met het opbouwen van sterke gemeenschappen.

Na de boeiende workshop en het debat is er afgesproken een pilot te beginnen. Buurtteams Vlissingen, l'escout en de gemeente Vlissingen komen samen om deze pilot in 2024 op te starten.

Route 3

**In gesprek met bewoners
over passend vastgoed voor
doelgroepen**

Route 3

In gesprek met bewoners over passend vastgoed voor doelgroepen

De kracht van l'escaut is de bereidheid om te luisteren en te leren. Zo zijn wij in 2023 begonnen met het evalueren van het participatieproces, dat met het nieuwe ondernemingsplan anders en intensiever is geworden.

Om het participatieproces te 'meten' zijn verschillende projecten intern en extern geëvalueerd. We hebben de Crocuslaan fase 1, de Van Dishoeckstraat en het Ravesteynplein geëvalueerd. Bij deze grote tot middelgrote projecten hebben we gekeken hoe we de huurder konden betrekken in het proces. Bij deze drie projecten hebben we telkens een andere manier van participeren toegepast. Van een open-planproces (Crocuslaan) waar de huurders volledig mochten mee dromen over hun wijk, tot het bijstellen van het niveau van participeren (Van Dishoeckstraat), waar de huurder alleen geïnformeerd wilde worden en snel wilde verhuizen.

De participatie en het hele proces eromheen ervaren wij als intensief en waardevol. In dit proces betrekken wij de bewoners bij een project en zij nemen ons mee door hun wijk. Zowel fysiek als in hun verhalen. Ze vertellen ons hoe hun wijk eruitziet of hoe die was en hoe zij hun wijk beleven. Ze omschrijven hoe het contact is met de burens en heten ons welkom in hun woning. Hoe open onze

huurders kunnen zijn, is heel bijzonder. We krijgen soms verhalen te horen over overleden kinderen, eenzaamheid en hoe erg mensen hun partner missen. Gelukkig horen we ook veel mooie verhalen van net getrouwden stellen, pasgeboren baby's en bewoners die net zijn aangenomen bij een werkgever en trots vertellen wat voor werk ze gaan doen.

Wij hebben ook bemerkt dat het soms tijd kost om het vertrouwen van bewoners te winnen. En om hun ervan te overtuigen dat wij oprecht geïnteresseerd zijn in hun wensen en dat hun inbreng medebepalend is voor de uitkomsten en beslissingen. Dat vraagt van ons veel openheid en duidelijkheid, maar ook andere samenwerkingsvormen zoals deelname van bewoners aan de projectgroep.

Hoe intensief participatie soms ook is, het is van onschatbare waarde gebleken voor ons, de bewoners en het uiteindelijke project. Zo heeft het ertoe geleid dat bewoners van de Bloemenbuurt een groene speelstraat in het nieuwbouwplan hebben gekregen. Dit ondanks allerlei richtlijnen en algemene regels en dankzij de goede samenwerking tussen de bewoners, de gemeente en l'escaut. En dankzij de moed van betrokkenen om over hun schaduw heen te stappen.

Route 4

**Betaalbare en duurzame
woningen**

Route 4

Betaalbare en duurzame woningen

Betaalbare woningen en duurzaamheid hebben elkaar nodig, maar staan soms ook tegenover elkaar. Met het verduurzamen van woningen helpt l'escout de woonlasten en de CO₂-uitstoot te verminderen. Tegelijkertijd zijn de kosten voor bouwen, renoveren en verduurzamen enorm gestegen. Daardoor wordt het steeds moeilijker om betaalbare huurwoningen te realiseren en ook financieel duurzaam te blijven.

Wij zijn onderzoeken nieuwe manieren om de bouwkosten te verminderen, door andere werkwijzen, andere samenwerkingen of andere bouwconcepten te gebruiken. In de Scheldewijk zijn wij voor de nieuwbouwlocaties De Touwslagerij en De Admiraliteit op zoek gegaan naar nieuwe oplossingen.

Bij De Touwslagerij hebben we gezocht naar een aanbieder van conceptwoningen voor het leveren van 20 gezinswoningen. We zochten een partij die een standaard woningbouwproduct aan ons kan aanbieden, dat past binnen de specificaties die de gemeente en wij stellen. Wij hebben onze wensen en eisen afgestemd op de Woonstandaard, die Aedes in samenwerking met netwerkpartners heeft opgesteld. Op deze manier willen we ervaring opdoen met conceptwoningen die aangeboden worden op de Conceptenboulevard (een soort catalogus van conceptwoningen).

Werken met conceptueel bouwen vraagt van ons ook om zaken los te laten. We gaan niet meer zelf precies omschrijven waar de woning aan moet voldoen (welk hang- en sluitwerk, welke kranen en dergelijke). We sluiten juist aan op wat de standaardwoning van de betreffende partij biedt en gaan ervan uit dat alle onderdelen kwalitatief goed zijn. Door gebruik te maken van een aantal opties zoeken we zoveel als mogelijk aansluiting bij de kaders die de gemeente en wij stellen. Er zijn aanbieders die volledige prefab-woningen aanbieden en daardoor wat minder keuzevrijheid geven. Maar er zijn ook aanbieders met een semi-prefab product, die daardoor wat meer maatwerk bieden.

Bij De Admiraliteit, bestaande uit 23 gezinswoningen en 27 appartementen, hebben wij een andere selectie toegepast. Hier zijn wij niet expliciet op zoek gegaan naar een conceptaanbieder, maar wilden we een ontwikkelende aannemer vinden die het plan voor ons kon ontwikkelen en realiseren. Dat is vergelijkbaar met een selectie die wij eerder succesvol hebben toegepast bij De Dempo. Wel hebben wij bewust ook partijen uitgenodigd die zowel traditioneel, semi-prefab als volledig prefab kunnen bouwen.

Beide selectieprocedures kennen een goede uitkomst. Inmiddels merken wij wel dat conceptueel bouwen ook voor aannemers nieuwe vragen opwerpt. Denk aan het creëren van een efficiënte productiecapaciteit en de daarmee samenhangende realisatie van de bouw.



Foto boven: nieuwbouwproject De Admiraliteit
Foto beneden: nieuwbouwproject De Touwslagerij

Haalbaarheid CO2-neutraliteit in 2050

Zowel l'escout als woningcorporatie zijnde en individuele burgers zijn doordrongen van de urgentie om bij te dragen aan onze klimaatdoelstellingen. Dit betekent CO2-neutraliteit in 2050. Wij geven inmiddels al een aantal jaren invulling aan de routekaart door het plaatsen van zonnepanelen, het isoleren van woningen, het bouwen van nieuwe woningen, elektrificeren van ons wagenpark, het vergroenen van buurten en het geven van voorlichting aan bewoners en deelname aan het realiseren van aardgasvrije wijken.

Ondanks deze inzet is het de vraag of wij de doelstellingen om in 2050 CO2-neutraal te zijn, gaan halen. Momenteel spelen daarbij de volgende factoren een rol. In de eerste plaats gaan de maatregelen gepaard met hoge kosten en zien wij in de gehele corporatiesector dat corporaties binnen enkele jaren de bodem van hun portemonnee zien. Mede door aanvullende overheidsmaatregelen, zoals huurbevrozing en belastingheffingen. Daardoor concurreert verduurzaming met onze opgave om betaalbare woningen te realiseren. Zelfs als betaalbaarheid wordt beschouwd als het totaal van woonlasten (dus huren, servicekosten en energiekosten).

Een tweede obstakel is het tekort aan elektriciteitskabels. Dit leidt er nu in ieder geval toe dat het onzeker is of bewoners van het gas af kunnen en wij het elektrificeren van ons wagenpark minstens vier jaar moeten uitstellen.

l'escout is gewend om obstakels op te ruimen. Het past ons dan ook niet om te klagen. Toch is het zaak dat de centrale overheid zorgt voor meer financiële ruimte voor corporaties door bijvoorbeeld het afschaffen van de vennootschapsbelasting, het stoppen van huurbevrozingsmaatregelen (hoe goed bedoeld ook) en het afwentelen van de huurtoeslagkosten op de corporaties. Van onze kant kunnen wij dan nog steeds de motor van de verduurzaming zijn die wij op volle toeren laten draaien.

Route 5

**Mensgerichte en kundige
organisatie**

Route 5

Mensgerichte en kundige organisatie

De veranderingen in de corporatiesector en de keuzes in ons ondernemingsplan vragen van ons dat wij als organisatie ons professioneel blijven ontwikkelen, op een manier die past bij onze opvattingen en waarden. Dat vraagt van ons openheid, kwetsbaarheid, stevigheid en onderlinge gelijkwaardigheid. Niet alleen binnen l'escout maar ook in onze contacten met bewoners en andere belangrijke stakeholders.

Betrokkenheid en bevoegenheid in kaart brengen

Om de betrokkenheid en bevoegenheid in kaart te brengen is het format voor het jaargesprek aangepast. De leidinggevendenden hebben in het verslagjaar beide begrippen besproken en vastgelegd in een verslag. Volgens de leidinggevendenden geven medewerkers bij l'escout hoge cijfers voor betrokkenheid en bevoegenheid (8 gemiddeld).

Medewerkers-tevredenheidsonderzoek

Eind 2022 is er een medewerkers-tevredenheidsonderzoek uitgevoerd aan de hand van diverse gesprekken met medewerkers. De rode draden die daar zijn uitgekomen zijn in 2023 verder opgepakt. Per 'rode draad' (systemen, werkdruk en informatievoorziening) stelden we ons het doel om één actie op te pakken.

1. Een voorstel voor verbetering digitale vaardigheden is uitgewerkt. Dit voorstel is goedgekeurd en uitgevoerd.
2. De OR en het Managementteam hebben gesproken over het gebruik van de gespreksleidraad werkstress. Dit onderwerp is samen met een aantal medewerkers nader onderzocht.
3. Gekeken is naar de mogelijkheid om ziekteverzuim op Ivo te publiceren. Dit is in verband met de privacy niet mogelijk. Wel is aandacht gevraagd voor de 'spelregels' voor het hybride werken. Naar aanleiding daarvan is in 2023 een verscherpte richtlijn opgesteld en ingevoerd.

Imagoverbetering ten behoeve van de arbeidsmarkt

Vanwege de krappe arbeidsmarkt en het 'stoffige' imago van de sector is besloten een plan van aanpak op te stellen. In de eerste helft van 2023 is het plan van aanpak voor verbetering van het (sector)imago opgesteld en goedgekeurd. In tweede helft van 2023 is hieraan opvolging gegeven. Begin 2024 start de arbeidsmarkt campagne met als thema 'Wij doen wat telt'.

Anoniem solliciteren

Om de inclusiviteit te bevorderen stelden we ons het doel om bij minimaal één populaire vacature een pilot anoniem solliciteren uit te zetten. Mede doordat er veel vacatures waren en het aanbod gering was is er geen pilot gedaan in 2023. Door team HRM wordt nagedacht over een alternatief om in 2024 aandacht te geven aan het onderwerp inclusiviteit, bijvoorbeeld door het organiseren van een workshop rondom dit thema.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage was in het verslagjaar 9%. Dit hoge verzuimcijfer is vooral gelegen in het midden en lang verzuim. Het aantal verzuimdossiers (langdurig) is gedurende het jaar wel verminderd. Er is geen (significant) verschil te zien in afdelingen of teams in de organisatie.

Het nul-verzuim lag in 2023 op 44%. Dat wil zeggen dat 44% van de medewerkers zich het afgelopen jaar niet heeft ziek gemeld. Ten opzichte van 2022 zien we dat vooral de afdeling Wonen een flink hoger nul-verzuim heeft (van 37% naar 49%).

Maatschappelijke inzet medewerkers

Een van de jaardoelen van l'escout voor 2023 was maatschappelijke inzet door de medewerkers. Het was de bedoeling dat minimaal 75% van het personeel een dagdeel besteedde aan maatschappelijke activiteiten (in lijn met ons ondernemingsplan 'Bestemming Betrokken Buurt'). Er zijn diverse activiteiten georganiseerd, zoals:

- Op 28 oktober hebben buurtbewoners van de Crocuslaan en omstreken en medewerkers van zowel l'escout als stichting Struikroven hun krachten gebundeld om het groen van de sloop te redden.
- In september en oktober zijn opruimdagen georganiseerd in de Bomenbuurt, Mesdaglaan en Rooie buurt. Dit was een mooie gelegenheid voor buurtbewoners om elkaar beter te leren kennen.
- Twee leuke activiteiten met eten en drinken en muziek in woonzorgcomplexen (Gouwe Tuyn en Dr. Ottestraat).

Zowel vanuit de bewoners als de medewerkers zijn veel positieve reacties gekomen op deze evenementen. Uiteindelijk heeft 80% van de medewerkers deelgenomen.



We blijven ook werken aan de basis

Naast deze vijf routes op weg naar een betrokken buurt, blijven we ook werken om de basis op orde te krijgen of te houden. Met diverse betrokken medewerkers en managers zijn in 2023 voor vier processen zogenoemde verbeteringsgesprekken gevoerd. Dit is een soort audit waarin:

- Risico's worden benoemd op diverse terreinen.
- De betrokkenen ook zelf inbreng hebben bij nieuwe risicobeperkende maatregelen en/ of acties waardoor het proces efficiënter wordt.

Medewerkers namen deel aan deze sessies op basis van hun rol in het proces zoals proceseigenaar, opdrachtgever of kerngebruiker. De resultaten zijn met de opdrachtgever besproken en verbeteringen worden opgepakt.

Om de kwaliteit en betrouwbaarheid van de data te verbeteren, is een datastrategie opgezet. We geven kaders en uitgangspunten voor het verbeteren van:

- De digitale zelfredzaamheid van medewerkers.
- Het stimuleren van data-gedreven besluitvorming.
- Het versterken van het efficiënt opslaan, beheren en analyseren van data.
- De kwaliteit van data.
- De waarborging rondom privacy en beveiliging van data.

Diverse acties die volgen uit deze datastrategie zijn in de tijd uitgezet.

Een aantal Zeeuwse corporaties binnen het samenwerkingsverband Zuidwestsamen maakt gebruik van hetzelfde primaire computersysteem. Weliswaar zijn dat nu nog verschillende versies, maar in het samenwerkingsverband is afgesproken om in de toekomst zoveel als mogelijk gebruik te maken van dezelfde versie en dezelfde inrichting daarvan. Door hierin samen op te trekken zijn gunstigere contractvoorwaarden afgesproken met de leverancier van het computersysteem. Ook kunnen wij in de toekomst beter samenwerken en eenvoudiger kennis delen. l'escout is de eerste woningcorporatie uit het samenwerkingsverband die in 2024 de overstap gaat maken naar de nieuwste versie van dit basissysteem.

Prestatie- afspraken en Bod op de Woonvisie 2023

Prestatieafspraken en Bod op de Woonvisie 2023

De huidige prestatieovereenkomst is in 2020 vastgesteld tussen de gemeente Vlissingen, de woningcorporaties l'escout en Zeeuwend en de beide huurdersorganisaties. Deze prestatieovereenkomst benoemt onze gezamenlijke visie en bijdragen (prestaties) aan de volgende vijf thema's:

- Beschikbaarheid van woningen.
- Betaalbaarheid van woonlasten.
- Energie en Duurzaamheid.
- Inzet in wijken en buurten.
- Sociaalmaatschappelijke opgaven en zorg.

De benoemde prestaties in de prestatieovereenkomst vormen het kader voor het jaarlijks door de corporaties aan te leveren Bod aan de gemeente: een overzicht – afgestemd met de eigen huurdersorganisatie – met werkzaamheden en activiteiten voor de komende vijf jaar, voorzien van een financiële paragraaf. Met het jaarlijkse bod maken de corporaties per thema duidelijk welke bijdrage zij leveren aan de realisatie van het volkshuisvestelijk beleid.

Het Bod op de Woonvisie 2023 is voor 1 juli 2022 ingediend bij de gemeente Vlissingen. De gemeente heeft op 8 december 2022 in een schriftelijke reactie aangegeven dat ons Bod nauw aansluit bij de doelstellingen en prioriteiten uit de huidige en toekomstige nieuwe Woonvisie van de gemeente.

Volgens afspraak heeft er in 2023 twee keer een Breed Bestuurlijk Overleg plaatsgevonden, in het voor- en najaar. Hierbij zijn alle partijen vertegenwoordigd. In dit overleg worden onder meer de behaalde resultaten van het Bod op de Woonvisie van het voorgaande jaar en de voortgang van het Bod van het huidige jaar besproken. Vier tot vijf keer per jaar vindt Bestuurlijk Overleg plaats (bestuurlijke vertegenwoordiging van de gemeente en corporaties). Hierin wordt onder andere de voortgang van de diverse (nieuwbouw)projecten besproken.

In het onderstaande overzicht staat weergegeven welke speerpunten l'escout in het Bod heeft opgenomen en wat daarvan gerealiseerd is.

Onderwerp	Voornemen in Bod	Realisatie
Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen	Het op peil houden van kwalitatief goede en passende woningvoorraad door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw en uitbreidingsnieuwbouw; we leveren in 2023 14 levensloopbestendige woningen en 80 seniorenwoningen op in de Scheldewijk.	In 2023 heeft l'escout 14 levensloopbestendige woningen en 46 seniorenwoningen opgeleverd. De overige 34 seniorenwoningen worden begin 2024 opgeleverd.
	Uitvoering en evaluatie van de pilot 'Doorstroming'.	De pilot doorstroming is in Q1 van 2023 gestart en wordt begin 2024 geëvalueerd.
	Toepassen van gematigd huurbeleid, waarbij we de gemaakte afspraken tussen de overheid, de Woonbond en woningcorporaties volgen tot het voeren van een inflatievolgende huurverhoging.	In 2023 hebben we o.b.v. deze afspraken een gedifferentieerde huurverhoging toegepast van gemiddeld 2,6% en de wettelijke eenmalige huurverlaging uitgevoerd

Energie en Duurzaamheid	De opgeleverde nieuwbouw in de Scheldewijk is aardgasvrij.	V.w.b. het complex met 80 seniorenwoningen zijn we tot concrete maatregelen gekomen voor het verder vergroenen van het binnenterrein, het maximaal inzetten van opwekking van stroom middels zonnepanelen en het aanbrengen van natuur-inclusieve voorzieningen. Dit is mede mogelijk gemaakt door de subsidie van de Provincie Zeeland.
	Uitvoeren van de gemeentelijke warmtetransitie-visie door samenwerking met de gemeente aan het 'Programma Aardgasvrije Wijken' (PAW), waarbij de komende jaren circa 500 woningen van l'escout aardgasvrij worden gemaakt.	Gedurende geheel 2023 is aan dit project gewerkt conform het Programmaplan dat door de stuurgroep PAW vastgesteld is.
	Stimuleren energiezuinig gedrag van bewoners.	Het plan om huurders te werven als vrijwilliger en op te leiden tot energiecoaches voor al onze huurders is niet van de grond gekomen. Om deze mogelijkheid toch voor onze huurders te bewerkstelligen, zoeken we afstemming met de gemeente Vlissingen. Dit moet in 2024 leiden tot een concreet project.
Inzet in wijken en buurten	Samen met bewoners, gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen een bijdrage leveren aan het versterken van de samenredzaamheid van wijken en buurten.	In 2023 hebben we een (start) congres georganiseerd met onze stakeholders over dit onderwerp.
	Deelname aan project Buurtbemiddeling.	We hebben onze deelname gecontinueerd aan het project Buurtbemiddeling.
	Deelname aan project Wonen en Werken	We hebben onze deelname gecontinueerd aan het project Wonen en Werken.
Sociaal maatschappelijke opgaven en zorg	Bijdrage leveren aan de (gemeentelijke) taakstelling huisvesting statushouders.	in 2023 hebben we 31 woningen aangeboden en in totaal 86 statushouders gehuisvest (dit is inclusief nareizigers).
	Participatie in het programma 'Weer Thuis'.	De samenwerkingsovereenkomst wordt begin Q2 2024 ondertekend;

Financiële continuïteit

Financiële continuïteit

l'escout stuurt op een financiële positie die voldoet aan de beoordelingscriteria en de financiële ratio's van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit woningcorporaties (Aw). Met ons financiële beleid stellen we de financiële continuïteit en financierbaarheid van l'escout zeker. Er zijn echter ook flinke uitdagingen, zoals belastingen (we moeten vennootschapsbelasting betalen) en de toenemende investeringen in nieuwe woningen en verduurzaming, stijgende exploitatie-uitgaven en hierbij achterblijvende inkomsten. De doelstellingen van het financieel beleid zijn:

- Het waarborgen van financiering, wat een positief oordeel van het WSW over de kredietwaardigheid van l'escout vereist.
- Het oordeel van de Aw over de financiële positie van l'escout leidt niet tot interventie maatregelen die zich richten op het waarborgen van de continuïteit.
- De ontwikkeling van liquiditeits- en solvabiliteits-ratio's over de komende vijf jaar is zodanig dat de financiële continuïteit gewaarborgd is.

De maatschappelijke ambities van l'escout hebben financiële consequenties. In de portefeuillestrategie (welk vastgoed is er nodig voor de komende jaren) zoeken we een evenwicht tussen de financiële kaders en de volkshuisvestelijke opgaven; duurzaamheid, beschikbaarheid en betaalbaarheid. Het financieel vermogen wordt ingezet om het maatschappelijk rendement te optimaliseren, waarbij de financiële continuïteit van l'escout een randvoorwaarde is.

De liquiditeitspositie van l'escout is voldoende, ook omdat we een beroep kunnen doen op nieuwe financiering wanneer daaraan behoefte ontstaat. De variabele hoofdsomleningen bieden de nodige flexibiliteit om acute financieringsbehoeften in te vullen. De treasury-commissie houdt de financieringsbehoefte in de gaten en onderneemt actie wanneer nodig.

Risico's en beheersmaatregelen

De belangrijkste financiële risico's voor l'escout met betrekking tot de meerjarenbegroting 2024-2028 liggen op de volgende thema's:

- Politieke onvoorspelbaarheid: een (forse) afslag op de inflatie die mag worden verwerkt in de verhoging van de huurinkomsten kan de huurinkomsten beperken en heeft een neerwaarts effect op de operationele kasstroom.
- Macro-economische onzekerheid: de diverse macro-economische scenario's laten grote onzekerheid zien op de middellange termijn. Er is een aanzienlijke kans op een scenario met enkele jaren van hoge inflatie en hoge rentestanden. Dit kan leiden tot minder exploitatieopbrengsten en hogere financieringslasten.
- Onverwachte demografische ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld een krimp van de woningbehoefte.
- Onvoldoende (zicht op de) kwaliteit van het bezit: extra uitgaven voor planmatig onderhoud.
- Ambitieuze duurzaamheidsopgaven: hogere duurzaamheidsinvesteringen dan voorzien.

Wij hebben de jaarrekening opgemaakt op basis van een continuïteitsveronderstelling en achten de gehanteerde uitgangspunten aanvaardbaar. Met de huidige inzichten liggen continuïteitsrisico's niet voor de hand, vanwege de volgende redenen:

- De huurkasstromen zijn omvangrijk en goed gespreid.
- Het onroerend goed is normaal gesproken courant en waardevast.
- De financiële ratio's voldoen tot en met 2030 aan de externe normen en bieden de vereiste veiligheidsbuffers. Hierdoor is er tijd om te anticiperen op eventuele overschrijdingen van de financiële ratio's.

Bijsturingmogelijkheden

Bedrijfseconomische tegenvallers gaan ten koste van het budget voor de maatschappelijke bijdragen. Als risico's daadwerkelijk optreden, is er de mogelijkheid om beleidsmatig bij te sturen en zo eventuele financiële risico's op te vangen. Enkele bijsturingmogelijkheden zijn in alternatieve beleidsscenario's doorgerekend. Hieruit blijkt dat bijsturing het meest efficiënt kan via een besparing op de exploitatie, extra verkopen of het verkleinen van het investeringsprogramma (inclusief de verduurzaming).

Beleidsmatige beschouwing op de ontwikkeling van de marktwaarde

l'escout waardeert haar vastgoed in de jaarrekening op basis van marktwaarde in verhuurde staat, conform het geactualiseerde waarderingshandboek voor woningcorporaties. Wij passen hierbij de methodiek van de 'full-versie' toe. Onze vastgoedportefeuille bestaat voornamelijk uit woningen. Daarnaast hebben we een relatief kleine portefeuille aan bedrijfsmatig, maatschappelijk en zorg-onroerend goed (BOG/MOG/ZOG) en parkeergelegenheden in ons bezit.

Portefeuilleinformatie	2023	2022
Woningen	5.932	5.888
BOG. MOG en ZOG	44	44
Parkeren	227	227
	6.203	6.159

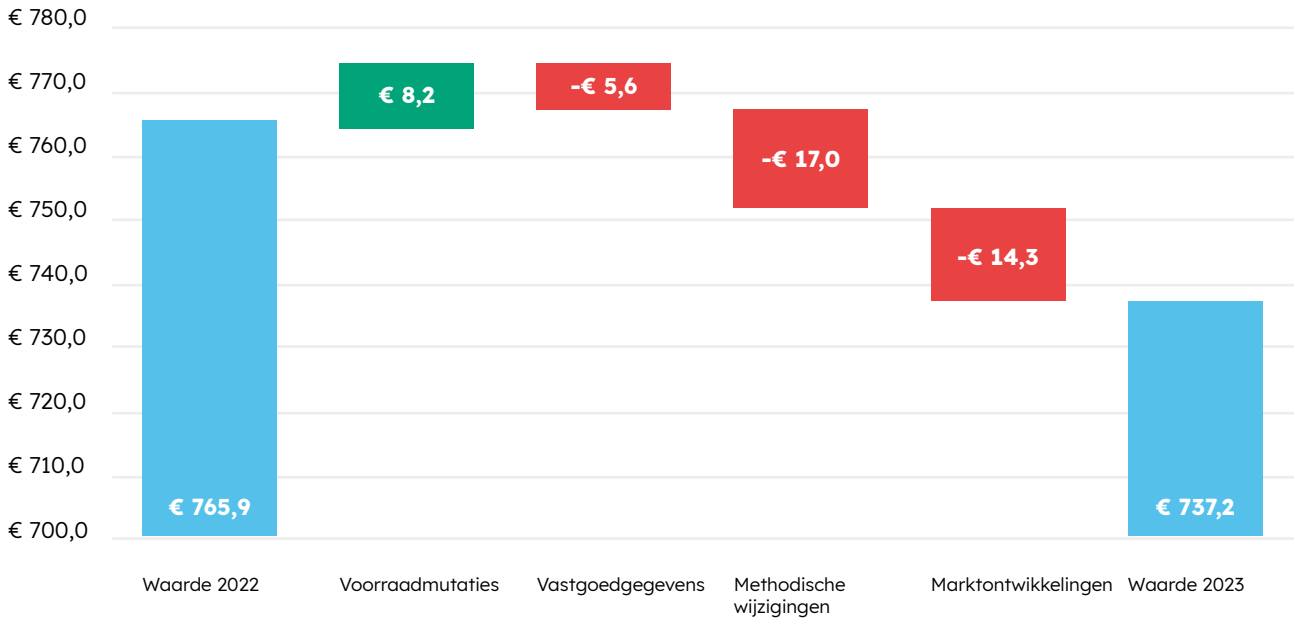
l'escout laat jaarlijks roulerend een derde deel van haar portefeuille volledig taxeren en twee derde deel wordt door een externe taxateur van een markttechnische update voorzien.

De marktwaarde van onze vastgoedportefeuille is in 2023 gedaald met bijna € 29 mln. naar € 737,2 mln. Onderstaand overzicht geeft per type vastgoed weer welke wijzigingen bijdragen aan deze waardedaling.

In € mln	DAEB				Niet-DAEB				
	Woningen	Parkeren	BOG/MOG/ZOG	Totaal	Woningen	Parkeren	BOG/MOG/ZOG	Totaal	Totaal
Waarde 2022	€ 738,3	€ 0,0	€ 18,5	€ 756,8	€ 6,2	€ 2,8	€ 0,1	€ 9,1	€ 765,9
Voorraadmutaties	€ 9,8	€ 0,0	€ 0,0	€ 9,8	-€ 1,6	€ 0,0	€ 0,0	-€ 1,6	€ 8,2
Vastgoedgegevens	-€ 5,4	€ 0,0	-€ 0,2	-€ 5,6	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	-€ 5,6
Methodische wijzigingen	-€ 16,1	€ 0,0	-€ 0,7	-€ 16,8	-€ 0,1	-€ 0,1	€ 0,0	-€ 0,2	-€ 17,0
Markontwikkelingen	-€14,6	€ 0,0	-€ 0,2	-€ 14,4	€ 0,1	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,1	-€ 14,3
Waarde 2023	€712,0	€ 0,0	€ 17,8	€ 729,8	€ 4,6	€ 2,7	€ 0,1	€ 7,4	€ 737,2

Enkele opvallende en noemenswaardige effecten die van invloed zijn op de waardeontwikkeling:

Waardeontwikkeling marktwaarde (mln)



- Het opleveren van 14 levensloopbestendige woningen aan de Javastraat en de deeloplevering van 46 appartementen van De Dempo op het Scheldekwartier in Vlissingen zorgen voor een positieve voorraadmutatie van € 10 mln.
- Als gevolg van de éénmalige huurverlaging in 2023 zien we een daling van de contracthuren van ruim € 5 mln. Door een stijging van de WWS-punten zijn de maximale huren voor gereguleerde woningen (bij doorexplotatie) ten opzichte van vorig jaar gestegen. Dit heeft een positief waarde-effect van ongeveer € 6 mln. Door een stijging van de WOZ-waarde, waardoor de uitgaven voor belastingen en verzekeringen stijgen, zien we een negatief effect van € 2,5 mln. Door de actualisatie van het achterstallig onderhoud in de marktwaardewaardering door onder andere een extra toevoeging voor complex Regenboogflats brengt dit in totaal een negatief effect met zich mee van € 4,7 mln. Per saldo zien we een waardedaling van ongeveer € 5,6 mln. als gevolg van de wijziging in de vastgoedgegevens.
- De overdrachtskosten in jaar 0 zijn van 9% naar 11,40% gegaan waardoor een negatieve methodische wijziging is ontstaan van € 16,5 mln.
- De marktwaarde is voor een belangrijk deel afhankelijk van de inschattingen van (toekomstige) marktontwikkelingen. Deze komen tot uitdrukking in de full-waardering en worden bepaald door de (externe) taxateur. In 2023 zien we dat de stijgende lijn van de leegwaarde is omgeslagen naar een lichte daling van 0,4% ten opzichte van 2022. Dit zorgt voor een daling van de verkoopopbrengsten in het uitpondscenario met een negatief waarde-effect van € 3,4 mln. De toekomstige leegwaardestijging laat echter een tegenovergesteld effect zien, namelijk een krappe stijging van 1%. We verwachten dus dat de toekomstige verkoopopbrengsten in het uitpondscenario stijgen ten opzichte van de inschatting in 2022. Dit heeft een positief waarde-effect van € 7 mln. De reguliere huurstijging op basis van het handboek zorgt ten opzichte van jaar 2022 voor een positief effect van € 15,7 mln. Hiertegenover staat het negatieve effect op de disconteringsvoet. De disconteringsvoet is een marktconforme rendementseis die wordt gebruikt bij het berekenen van de netto contante waarde. Het is een parameter waarin het risico van de markt wordt weergegeven. Zowel voor het uitpondscenario als het doorexploteer-scenario is deze parameter gestegen. De exit yield is een parameter waarin in eerste instantie wordt gekeken naar het huidige aanvangsrendement (huur ten opzichte van de waarde). Daarnaast wordt rekening gehouden met toekomstige marktontwikkelingen, risico's en renteontwikkelingen om datzelfde rendement in te schatten aan het einde van de looptijd (jaar 15). Een stijging van de exit yield zorgt voor een waardedaling. Per saldo zorgen de marktontwikkelingen voor een waardedaling van ongeveer € 14 mln.

Van marktwaarde naar beleidswaarde

De beleidswaarde kent als vertrekpunt de marktwaarde in verhuurde staat. Wat betreft de beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en het beheer wordt aansluiting gezocht bij het beleid van l'escout in plaats van de uitgangspunten in de markt.

Onze maatschappelijke bijdrage (het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde) is ongeveer € 421 mln. Wanneer op beleidswaarde zou worden gewaardeerd, daalt het eigen vermogen met ongeveer € 421 mln. Dit is het deel van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet of pas op zeer lange termijn realiseerbaar is (maatschappelijke bestemming). Feitelijk is dit het deel van het vermogen dat l'escout (onrendabel) investeert om aan haar sociaal-maatschappelijke doelstellingen te voldoen. Het grootste deel hiervan is betaalbaarheid: l'escout vraagt vrijwel nooit de maximale markthuur, maar juist een lager bedrag om de betaalbaarheid voor de doelgroep te behouden. Een ander belangrijk deel bestaat uit het hogere kwaliteitsniveau van onze woningen.

Om tot de beleidswaarde te komen worden, uitgaande van de marktwaarde in verhuurde staat, heeft l'escout de volgende vier afslagen als volgt gehanteerd:

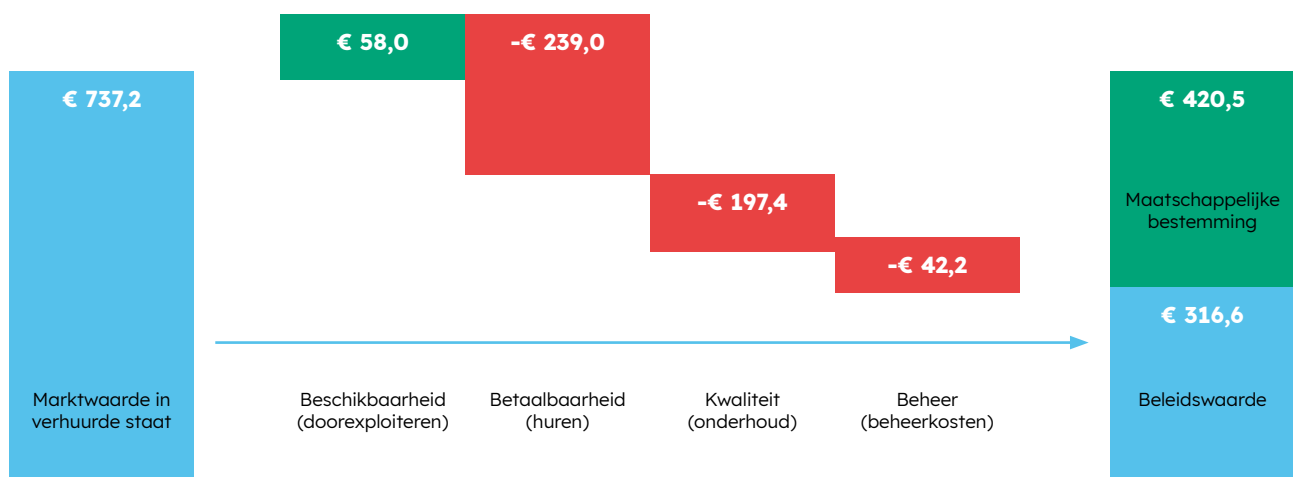
- **Stap 1:** Voor het gehele bezit is uitgegaan van het scenario 'door-exploiteren' (in plaats van het hoogste scenario van 'door-exploiteren en uitponden'). Er wordt bovendien in het geheel geen rekening gehouden met de verkoop van vastgoed. Ten aanzien van de gehanteerde exit yield sluiten we direct aan bij de gehanteerde methodiek volgens het Handboek Modelmatig Waarderen. De stijging van de vastgoedwaardering met € 58 mln. is een gevolg van het vervallen van de overdrachtsbelasting, het scenario-effect

(veronderstelling van door-exploiteren) en de aangepaste eindwaardemethodiek.

- **Stap 2:** De huurprijs wordt bij mutatie of harmonisatie maximaal verhoogd tot de vastgestelde streefhuur in plaats van de markthuur. l'escout hanteert in haar beleid een streefhuurklasse die gebaseerd is op de Woningwaarderingssysteem-punten (WWS) van de woning, met een streefhuur van gemiddeld 72% van de maximaal redelijke huur. De daling van de waarde met € 239 mln. is het gevolg van lagere beleidshuren (71,5% van de markthuur).
- **Stap 3:** Het eigen onderhoudsbeleid kan afwijken van de in de marktwaarde gehanteerde marktnormen. In deze stap worden de componenten instandhoudingsonderhoud en mutatieonderhoud, uit de netto contante waarde-berekening, vervangen door een nominale (gecorrigeerd voor inflatie) eigen onderhoudsnorm. Wij hanteren hiervoor de onderhoudsbegroting, zoals opgenomen in de meerjarenbegroting 2023-2037, als uitgangspunt. Het verschil in de uitgaven, om het bezit gedurende de door ons ingeschatte levensduur aan onze kwaliteitseisen te laten voldoen, is € 197 mln.
- **Stap 4:** De beheerkosten uit de netto contante waarde-berekening zijn vervangen door een eigen beheernorm, die aansluit bij de jaarlijkse werkelijke uitgaven voor beheer in de 15-jaars periode. Wij gebruiken hiervoor de beheerkosten zoals opgenomen in de meerjarenbegroting 2023-2037 als uitgangspunt. De waarde daalt hierdoor met € 42 mln.

De waterval maakt inzichtelijk hoeveel vermogen l'escout inzet voor de maatschappelijke categorieën.

l'escout van Marktwaarde naar Beleidswaarde (€ 1 mln.)



Toelichting beleidswaardeontwikkeling

Ten opzichte van 2022 stijgt de beleidswaarde in 2023 met € 15 mln. naar € 317 mln.: een stijging van 4,97% (2022: 12,4%). De verhouding beleidswaarde ten opzichte van de marktwaarde neemt toe met 3,6%. Deze was in 2022 39,4% en in 2023 43,0% van de marktwaarde.

Stap	Effect op marktwaarde		Effect op marktwaarde	
	x € 1 mln.	In % van de reële waarde (1)	x € 1 mln.	In % van de reële waarde
	2023	2023	2022	2022
Stap 0: marktwaarde in verhuurde staat	€ 737	100,0%	€ 766	100,0%
Stap 1: beschikbaarheid	€ 58	7,9%	€ 102	13,3%
Stap 2: betaalbaarheid	€ -239	-24,5%	€ -267	-21,6%
Stap 3: kwaliteit	€ -197	-51,3%	€ -242	-53,2%
Stap 4: beheer	€ -42	-57,0%	€ -57	-60,6%
Beleidswaarde	€ 317	43%	€ 302	39,4%

(1) Het effect op de reële waarde is cumulatief berekend

De grootste effecten op de beleidswaarde 2023 zijn:

- Voor het door-exploiteren van woningen is de gemiddelde disconteringsvoet gestegen van 6,00% naar 6,33%. Gevolg: een daling van € 10,0 mln.
- De gemiddelde beleidshuur van woningen is gestegen van € 573 naar € 595 (+3,8%). Samen met de aanpassing van het streefhuurbeleid geeft dat een positief effect van € 39,9 mln.
- De gemiddelde contractuur van woningen is gedaald van € 545 naar € 539. Samen met de aanpassing van de grondslag indexatie contractuur BOG heeft dit een negatief effect van € 5,2 mln.
- De gemiddelde onderhoudsnorm van woningen is gedaald van € 2.901 naar € 2.850 (-1,8%). De reden hiervoor is de actualisatie van het jaarlijks uit te voeren planmatig onderhoud. In totaal geeft dit een positief effect van € 9,0 mln.
- Het effect van voorraadmutaties is € 4,3 mln. positief. Daarnaast hebben wijzigingen in vastgoed- en waarderingsparameters, methodische wijzigingen en marktontwikkelingen een negatief effect van € 29 mln.
- De gemiddelde beheernorm van woningen is gedaald van € 1.032 naar € 997 (-3,4%), wat een stijging van € 6,2 mln. met zich meebrengt.

Bedrijfskosten

De Aedes Benchmark maakt de prestaties van corporaties op hoofdlijnen inzichtelijk. Hiermee maakt de sector eens per jaar de stand op. Een groot aantal corporaties neemt hieraan deel, wat de benchmark waardevol maakt. In het najaar van 2023 is de Aedes Benchmark voor de negende keer gepubliceerd. Corporaties grijpen de benchmark aan om te vergelijken, van elkaar te leren en om de transparantie te vergroten. De Aedes Benchmark vergelijkt corporaties onderling onder meer op de hoogte van de beïnvloedbare bedrijfslasten, oftewel de kosten die corporaties maken om het verhuur- en beheerproces te organiseren.

De Benchmark laat zien dat de bedrijfslasten van l'escout hoger liggen dan het gemiddelde van de sector. Dat was in voorgaande jaren al aanleiding om kritischer om te gaan met deze kosten. In 2022 zagen wij in de sector een toename van de bedrijfslasten, terwijl deze bij l'escout juist waren afgenomen. De afname van de kosten bij l'escout komt grotendeels door incidentele meevallers in 2022. Omdat de Aedes Benchmarkgegevens over het jaar 2023 pas eind 2024 bekend zijn, kunnen wij nu nog niets over het vergelijk zeggen.

Treasury

De hoofddoelstelling van alle activiteiten op het gebied van treasury is het maximaal beschikbaar hebben en houden van de financiële middelen tegen zo laag mogelijke kosten. Het treasury-beleid is met name gericht op financierings- en beleggingsactiviteiten en op risk- en cashmanagement, dat huidige en toekomstige financiële risico's in kaart brengt en beheerst. De Raad van Commissarissen is eindverantwoordelijk voor het treasury-beleid. Besluiten over concrete (trans)acties op het gebied van treasury vinden plaats binnen de geldende kaders en afspraken en volgens de daarvoor geldende procedures, met en na instemming (middels besluit) van het bestuur.

De treasury-commissie komt minimaal twee keer per jaar bij elkaar. De commissie bespreekt de uitvoering van het treasury-jaarplan, de voorgestelde transacties en de afwikkeling van de in de afgelopen periode uitgevoerde treasury-activiteiten, toegelicht door de treasury-adviseur. De treasury-commissie adviseert het bestuur.

Woningcorporaties mogen bij het gebruik van financiële derivaten uitsluitend nog rentecaps en payer swaps afsluiten. l'escout beschikt niet over derivaten.

De gemiddelde rentevoet van de leningenportefeuille van l'escout is in 2023 2,60% (2022: 2,56%). De gemiddelde rentevaste looptijd van de leningenportefeuille, ook wel duration genoemd, bedraagt eind 2023 14,0 (2022:12,3). l'escout heeft in 2023 voor € 22 mln. aan leningen afgesloten ter herfinanciering van aflopende leningen en nieuwe investeringen.

De discontinuïteitsratio's van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), de dekkingsratio en de onderpandratio houden rekening met de marktwaarde van de leningen. Deze bedraagt eind 2023 € 133,2 mln. (2022: € 119,5 mln.). De stijging wordt veroorzaakt door een dalende swapcurve op basis van de 6-maandelijkse Euribor-rente.

De rentelasten per woning voor 2023 bedragen € 537 (2022: € 458). De schuld per woning bedraagt eind 2023 € 20.759 (2022: € 19.812).

De rentegevoeligheid van corporaties neemt in de toekomst toe, door de sterke toename van de financieringsomvang. Wanneer de renteparameters uit de begroting voor alle jaren verhoogd worden met 1%, heeft dit tot gevolg dat de totale rente-uitgaven in de planningsperiode (10 jaar) toenemen van € 70 miljoen naar € 95 miljoen. Dit heeft zijn weerslag op de operationele kasstroom.

Analyse jaarresultaat 2023

Het boekjaar 2023 sluiten we af met een negatief jaarresultaat van € 39 mln. Onderstaand overzicht laat de verschillen zien met het jaarresultaat 2022 van € 5 mln.

Bedragen x € 1.000	Jaarrekening		Verschil	
	2023	2022	in €	in %
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille	19.103	13.995	5.108	36%
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	896	1.099	-203	-18%
Waardeverandering vastgoedportefeuille	-51.294	1.507	-52.801	-3504%
Nettoresultaat overige activiteiten	40	30	10	33%
Overige organisatiekosten	-2.983	-2.760	-223	8%
Leefbaarheid	-1.146	-891	-255	29%
Bedrijfsresultaat	-35.384	12.980	-48.364	-373%
Financiële baten en lasten	-2.888	-2.631	-257	10%
Resultaat voor belasting	-38.272	10.349	-48.621	-470%
Vennootschapsbelasting	-339	-5.403	5.064	-94%
Resultaat deelneming	16	25	-9	-36%
Resultaat na belasting	-38.595	4.971	-43.566	-876%

Wat direct opvalt is dat het negatieve jaarresultaat over 2023 met name wordt veroorzaakt door de negatieve waardeveranderingen in de vastgoedportefeuille van circa € 51 mln. Dit veroorzaakt ook grotendeels het verschil in het jaarresultaat ten opzichte van 2022.

De waardeveranderingen in de vastgoedportefeuille worden enerzijds veroorzaakt door een negatieve waardeontwikkeling van het Vastgoed in exploitatie ad € 36,6 miljoen. Deze daling van de marktwaarde kent de volgende oorzaken:

- Doorvoeren van de (wettelijk verplichte) éénmalige huurverlaging in 2023 waardoor een substantieel deel van de huurders een forse huurverlaging heeft gehad.
- Een daling van de leegwaarde, waardoor de woningen in het uitpondscenario een lagere verkoopopbrengst hebben.
- De overdrachtskosten voor beleggingsobjecten is per 1 januari 2023 verhoogd naar 11,4% (2022: 9%).

Anderzijds worden de waardeveranderingen beïnvloed door de onrendabele investeringen in de

nieuwbouwprojecten. Hiervoor was in 2023 circa € 13 miljoen voorzien.

Daarnaast vallen de volgende zaken op:

- Het exploitatieresultaat is met circa € 5,1 miljoen (36,5%) toegenomen. In 2023 is € 3 miljoen minder aan onderhoud uitgegeven. Daarnaast is de verhuurderheffing afgeschaft waardoor de post voor belastingen, verzekeringen en heffingen met ruim € 2 miljoen is afgenomen.
- De overige organisatiekosten zijn met circa € 223K (8%) toegenomen, per saldo veroorzaakt door diverse plussen en minnen. De meest in het oog springende stijgingen:
 - Kosten voor personeel en organisatie; wervingskosten personeel zijn toegenomen met circa € 50K, kosten (vierjaarlijkse) visitatie met circa € 35K.
 - Kosten WSW Obligoheffing (dekking risicovermogen WSW) zijn toegenomen met € 110K.
 - In 2023 is voor circa € 50K gedoteerd aan het loopbaanontwikkelingsbudget (2022: € 0).
 - De kosten voor leefbaarheid zijn met € 255K (30%) gestegen. In 2023 is voor circa € 180K geïnvesteerd in de herinrichting van het binnenterrein van De Dempo.

Verwacht jaarresultaat 2024

Het verwachte resultaat over 2024 valt met € -9,9 mln. € 31,7 mln. lager uit ten opzichte van de vastgestelde begroting 2024. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de marktwaarde van de woningen lager is dan was begroot, onder meer door stijging van de disconteringsvoet en de exit yield.

Afgelopen jaren zijn er diverse grote schommelingen op de vastgoedmarkt geweest met bijbehorend effect op de marktwaarde. l'escout heeft voldoende financiële ruimte om deze waardeschommelingen op te kunnen vangen. Dit heeft dus geen gevolgen voor de financiële continuïteit. Zo blijft l'escout de komende jaren voldoen aan de financiële normen van de Aw en het WSW.

Blik vooruit

Corporaties balanceren tussen het bereiken van maatschappelijke doelstellingen en het bewaken van de financiële continuïteit. Voor l'escout is financiële continuïteit een randvoorwaarde om invulling te kunnen geven aan haar volkshuisvestelijke doelstellingen.

De meerjarenbegroting van l'escout laat de verwachte ontwikkeling van de financiële positie zien. Deze is gebaseerd op de verwachte macro-economische ontwikkelingen. Op dit moment staat l'escout er financieel goed voor. We beschikken over een gezonde operationele kasstroom en we hebben de ruimte om de komende jaren investeringen te doen. Daarnaast wordt voldaan aan de door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) gestelde financiële ratio's. Om onze maatschappelijke ambities (in lijn met de Nationale Prestatieafspraken) te kunnen verwezenlijken, zullen we de komende jaren meer

geld uit moeten geven dan we ontvangen. Per saldo zullen we dus interen op de financiële buffer.

Een belangrijk onderdeel van het in 2024 vastgestelde investeringskader zijn de financiële ratio's van de Aw en het WSW. Hier moeten we te allen tijde aan voldoen. Daarnaast wordt een zogeheten vluchtstrook (extra ruimte ten opzichte van de door de Aw en het WSW aangegeven financiële ratio's) gehanteerd, om eventuele risico's af te vangen en ook in de toekomst voldoende financiële ruimte te hebben.

Financiële ratio's

Ons financiële beleid vormt het kader waarmee de financiële continuïteit wordt geborgd, zodat we volkshuisvestelijke ambities nu en in de toekomst kunnen blijven realiseren. Naast ons eigen financiële beleid hebben we te maken met de toezichthouder.

De Aw beoordeelt onze financiële positie aan de hand van vier kengetallen: de rentedekkingsgraad (ICR), de loan-to-value (LTV) op beleidswaarde, de solvabiliteit op beleidswaarde en de dekkingsgraad op marktwaarde. Bij de ICR gaat het om de vraag in hoeverre l'escout in staat is om aan de rente-uitgaven op het vreemd vermogen te voldoen. De andere ratio's laten op basis van het vermogen zien of er voldoende financieringsruimte is. De LTV op beleidswaarde geeft de verhouding weer tussen de omvang van de schuld en de waarde van het vastgoed. De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het balanstotaal.

De normen uit het financiële beleid en de ratio's, gebaseerd op de geactualiseerde prognose, worden hieronder gepresenteerd:

Financiële ratio's	Externe normen		Geconsolideerd						
	AW/WSW	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Interest coverage ratio (ICR)	> 1,4	3,6	2,9	2,3	2,3	2,1	1,8	1,6	1,5
Loan to value (LTV)	< 85%	41%	49%	55%	62%	66%	69%	72%	77%
Solvabiliteit	> 15%	55%	50%	44%	40%	38%	35%	32%	30%
Dekkingsratio	< 70%	19%	21%	25%	28%	30%	32%	34%	37%
Onderpandsratio	< 70%	18%	20%	24%	27%	29%	31%	33%	36%

De ratio's zijn berekend op de geconsolideerde cijfers van l'escout. De uitgangspunten, zoals opgenomen in de geactualiseerde portefeuillestrategie en de meerjarenbegroting 2024-2028, zijn gebruikt voor het vaststellen van de ratio's. Hierbij is uitgegaan van de macro-economische parameters van Ortec Finance (OFS Q1).

Zoals uit de tabel hierboven blijkt, voldoen we bij alle kengetallen aan de externe norm. De exploitatie is voldoende om de rentelasten te dragen. Er is voldoende ruimte om bij te lenen voor nieuwbouw. De ICR ligt boven de norm.

Wij hanteren, naast de harde externe normen, onze eigen normen (signaalwaarden) voor de financiële kengetallen. De LTV en solvabiliteit laten zien dat wij de komende vijf jaar voldoen aan de externe en de interne normen. De ICR-ratio voldoet aan de externe normen, maar voldoet over een aantal jaren (in 2029/2030) niet aan de interne norm. Hiervoor zullen we in de komende meerjarenbegroting maatregelen treffen. De reden voor een eigen veiligheidsmarge is dat we de financiële continuïteit en financierbaarheid te allen tijde willen garanderen. Tegelijkertijd zijn we bereid om dicht op de externe financiële grenzen te opereren, zodat we maximaal presteren op onze maatschappelijke doelstellingen.

Risico's en stresstesten

In de begroting 2024 heeft l'escout scenario's uitgewerkt op de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid. De conclusie van deze stresstesten is dat financiële ratio's van l'escout in de diverse scenario's na bijstuurmaatregelen blijven voldoen aan de externe en interne normen.

Verslag raad van commissarissen 2023

Verlag raad van commissarissen 2023

Maatschappij-gedreven

De raad van commissarissen (verder rvc) ziet een corporatie die allereerst de volkshuisvestelijke basis stabiel op orde heeft, ook dit jaar weer. Dat is mooi en een compliment waard! De rvc ziet ook een corporatie die zoekt en doorontwikkelt. De maatschappijgedrevenheid zet door: contact maken, luisteren en spreken met de samenwerkingspartners en huurders, met hen verbinding maken en ideeën uitwerken in visies en plannen.

Het Ondernemingsplan 'Bestemming Betrokken Buurt' (2022-2026 en verder) geeft duidelijke kaders aan de verschillende onderdelen van l'escout, maar ook aan de wijze waarop ze hierin met haar stakeholders wil optrekken. 'De Betrokken Buurt' en 'samenredzaamheid' zijn hierin belangrijke thema's. De rvc, bestuurder en organisatie trekken in de doorontwikkeling samen op. De bestuurder heeft een belangrijke focus op de 'verander-lijn'.

De rvc ziet de vastgoedprojecten in verschillende stadia van voortgang. In 2023 werd gewerkt aan vier nieuwbouwprojecten in de Scheldewijk, twee sloop/nieuwbouwprojecten (ruim 330 woningen) en aan het Programma Aardgasvrije Wijk (PAW, ruim 500 woningen). Er zijn 94 nieuwbouwwoningen opgeleverd.

Strategisch partnerschap

De governance-code vraagt om vanuit besturen en toezichthouden samen op te trekken. Wij omarmen deze suggestie. Strategisch partnerschap is en blijft het uitgangspunt. Een breed toetsingskader geeft de raad inzicht in de prestaties van l'escout. Daarbij kan de Aedes-benchmark als referentie worden gebruikt. De rvc houdt toezicht op het behalen van deze prestaties en weegt daarin de (financiële) continuïteit van de onderneming. Een overzicht van het toetsingskader is opgenomen in de bijlage Corporate Governance van dit jaarverslag.

In de jaarlijkse zelfevaluatie besprak de rvc het eigen functioneren. In de breedte is de rvc tevreden.

En verder ...

Huurdersvereniging l'escout (HvL)

Periodiek spreken Aschwin van den Abeele en Sem Stroosnijder, de commissarissen op voordracht van de huurdersvereniging, met het bestuur van de HvL. Tijdens deze gesprekken komen het huurdersperspectief en de maatschappelijke prestaties van l'escout nadrukkelijk aan de orde. Ook organiseren deze commissarissen samen met de HvL tweemaal per jaar een wijkschouw of onderzoekingstocht.

Ondernemingsraad (OR)

Tweemaal in 2023 spraken de voorzitter Aschwin van den Abeele en de vicevoorzitter Ben van der Par met de OR. Er werden algemene inzichten uitgewisseld en de relevante bevindingen vanuit medewerkersperspectief besproken. De rvc is onder de indruk van de betrokken, proactieve en constructieve wijze waarop de OR haar taak uitvoert.

Specifieke gegevens van de commissarissen, het rooster van aftreden van de rvc, de PE-punten en dergelijke zijn terug te vinden in de bijlage 'Corporate Governance' van dit jaarverslag. Dit geldt ook voor de bezoldiging van het bestuur en de rvc en het overzicht van de genomen besluiten. De raad van commissarissen dankt de bestuurder en de medewerkers van l'escout voor hun inzet en de bijdrage aan de volkshuisvesting in Vlissingen in 2023.

Bijlage 1

Risicomanagement

Bijlage 1

Risicomanagement

Het belang van risico's identificeren en beheersen wordt al lange tijd erkend bij l'escaut. Het beheersen en het managen van risico's is voor elke organisatie, en dus ook voor l'escaut, essentieel. Hierbij beschouwen we risico's als de kans dat de geformuleerde doelstellingen niet worden gerealiseerd. Het managen van risico's is van groot belang. Te risicovol kan slecht zijn voor een organisatie, maar te risicomijdend ook. Hierdoor blijven wellicht kansen liggen. Risico's kunnen financieel zijn, maar ook niet-financieel, denk bijvoorbeeld aan reputatieschade.

Situatie 2023

l'escaut past risicomanagement toe door op gestructureerde wijze om te gaan met het beheersen van risico's, in relatie tot de organisatie- en beleidsdoelstellingen. De doelen die we met risicomanagement willen bereiken, zijn:

- Continu risico's expliciet maken en een risicoalertheid creëren.
- Proactief met risico's omgaan in plaats van reactief.
- Voorkomen van fraude.
- Bewust met risico's omgaan en bijbehorende beheersmaatregelen afwegen.

We doen dit op verschillende manieren. Ten eerste is er een lijst met strategische risico's. De stand van zaken op deze onderdelen actualiseren we periodiek, totdat het risico in voldoende mate is beheerst. Daarnaast herijken we eens in de twee à drie jaar de strategische risico's. In 2023 hebben we specifiek gekeken naar de beheersing van het fraude risico. Dit hebben we gedaan door een frauderisico-analyse uit te voeren en daar waar nodig de beheersing nog wat aan te scherpen.

Eind 2021 was het nieuwe ondernemingsplan klaar. Dat was een goed moment om ook de Strategische risico's opnieuw te bekijken. In het laatste tertiaal van 2021 is deze herijking begonnen en in het eerste tertiaal van 2022 is ze afgemaakt. In 2024 zal er weer een update plaatsvinden. Bij de start van dit traject hebben we vastgesteld dat onze risicobereidheid nog steeds neutraal is. In de praktijk zijn we vaak nog voorzichtiger, maar door te groeien in risicovolwassenheid is het steeds meer mogelijk om hier ook daadwerkelijk uitvoering aan te geven.

Dit groeien in risicovolwassenheid gebeurt door de proceseigenaren een steeds grotere rol te geven in het operationeel risicomanagement. In 2022 is een nieuwe notitie opgesteld, waarin we procesverbeteringssessies hebben voorgesteld. Vanuit het team Informatisering & Automatisering, de procesverbeteraar en de controller organiseren we deze sessies, waarin we samen met de proceseigenaar naar risico's, inefficiënties, datakwaliteit en AVG binnen processen kijken. In 2023 hebben we dit voor drie primaire processen en één ondersteunend proces uitgevoerd. Eind 2023 hebben we deze werkwijze geëvalueerd. Met een paar verbeterpunten, die we in de loop van 2023 al hadden opgepakt, gaan we hier in deze opzet mee door.

Ook voegen we aan elke besluitennotitie een risicoparagraaf toe. Hierin worden de risico's en de impact die met het besluit samenhangen benoemd en (indien mogelijk) gekwantificeerd. Indien nodig worden beheersmaatregelen genomen. Daarnaast beoordeelt de controller elke besluitennotitie en geeft hierop commentaar of advies. Dit wordt in de notitie vastgelegd, in het managementoverleg besproken en vastgelegd in de notulen.

De tertiaalrapportage is in de loop van 2023 nog verder verbeterd. De rapportage wordt steeds geëvalueerd, aangescherpt en verbeterd op basis van input vanuit diverse kanten. Daarmee wordt deze steeds geschikter als middel om te beoordelen hoe l'escaut er op allerlei vlakken voor staat. De rapportage wordt per tertiaal in het managementoverleg en daarna in de rvc besproken. Het financiële deel krijgt meer aandacht, de realisatie ten opzichte van de financiële begroting en de sturing daarop door de budgethouders is verder doorontwikkeld.

De strategische risico's

De huidige top-5 strategische risico's dateert van begin 2022. De afgelopen jaren hebben we ingezet om deze risico's uit te werken en te beheersen. Hiervoor zijn oorzaak-/gevolg-analyses gemaakt en beheersmaatregelen opgesteld en geïmplementeerd. Vooral bij een herhaling van de bespreking van de risico's zien we dat er veel aandacht is geweest voor de beheersing ervan.

Top-5 risico's:

1. Het verdienmodel is niet duurzaam.
2. Duurzaamheid/aanpassing aan klimaatveranderingen worden onvoldoende gerealiseerd.
3. De betaalbaarheid voor de huurder staat onder druk.
4. Personeel is onvoldoende gekwalificeerd.
5. Stapeling van de maatschappelijke opgaven.

Verder is er een aantal risico's waarover we niet periodiek rapporteren, maar waar we wel continu aandacht voor hadden, hebben én houden. Hier gaat het om de volgende risico's:

- Politieke onvoorspelbaarheid.
- Toename veiligheidsincidenten (vanwege de lagere risicobereidheid hierop).
- Cyberincidenten.

Maatregelen die in 2023 zijn getroffen

De belangrijke beheersmaatregelen die wij hebben getroffen om het risico dan wel de impact van de strategische risico's te verminderen zijn:

- Aandacht voor het duurzame verdienmodel. Vanwege de complexiteit is hier een extern begeleide sessie voor georganiseerd. Deze heeft begin 2023 plaatsgevonden. Vervolgens hebben diverse medewerkers bijeenkomsten bijgewoond over het drie-compartimentenmodel. In 2024 continueren we de aandacht hiervoor en zal dit een plaats krijgen in het financiële beleid.
- De realisatiegraad verbeteren we door realistischer te begroten. We merkten in het verleden dat we soms wel erg ambitieus waren. In de praktijk liepen we toch regelmatig wat vertraging op waardoor de realisatiegraad achterbleef. Daarnaast clusteren we meer werkzaamheden wat zorgt voor een grotere efficiëntie en daardoor een betere realisatiegraad.
- De ratio's monitoren we bij de begroting en de portefeuillestrategie. We werken verschillende scenario's uit en sturen bij als dat nodig is.
- Voor het planmatig onderhoud gaan we alle complexen inventariseren. Hierdoor zal de MJOB verder verbeteren. Daarnaast wordt de samenwerking tussen niet planmatig en planmatig onderhoud geïntensiveerd waardoor opgedane inzichten vanuit niet planmatig onderhoud vertaald worden in het planmatig onderhoud. Verder is er vanuit een visie op niet planmatig onderhoud een veranderde werkwijze. De implementatie daarvan wordt nu door een externe partij voorbereid.
- Een trainee heeft onderzoek gedaan naar (benodigde) klimaatadaptatie in Vlissingen.
- Gedifferentieerde huurverhoging.
- Het opstarten van een algemene wervingscampagne.
- Het organiseren van een congres over samenredzaamheid.
- Een groot project in de toekomst wordt opgeknipt in deelplannen, zodat de financiële verplichtingen niet in één keer worden aangegaan.

Risico's die zich in 2023 hebben voorgedaan

- Groot personeelsverloop binnen een team.
- Een aantal vacatures (bouwkundig) was erg moeilijk in te vullen.
- De MJOB kan nog verder worden verbeterd.
- Onderhouds-/investeringsproject blijkt complexer dan voorzien.
- Huurbevrozing heeft substantiële invloed op de kasstromen (langjarig).
- Ontwikkelrisico: flexwoningen lopen vast door gebrek aan gemeentelijke capaciteit.

Vooruitblik naar 2024

In 2024 zal een herijking plaatsvinden van de strategische risico's. Er wordt daarnaast een frauderisico-analyse gedaan.

Bijlage 2

Corporate Governance

Bijlage 2

Corporate Governance

Samenstelling bestuur

l'escout is ingericht volgens het raad van bestuur-/raad van commissarissenmodel. De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor het besturen van de organisatie. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur en de besturing van de organisatie.

Het bestuur werd in het verslagjaar gevormd door Jan Leo van Deemter. De heer Van Deemter is sinds 18 september 2018 werkzaam als directeur-bestuurder bij l'escout. Tot 1 juli 2019 was dit op interim-basis. Op 1 juli 2019 is een arbeidsovereenkomst met hem afgesloten voor bepaalde tijd (tot en met 31 december 2020). Op 1 januari 2021 is dit contract verlengd tot 3 december 2022. Op 3 december 2022 is het contract verlengd tot 1 juli 2024.

Het bestuur van l'escout is enige aandeelhouder van Opus B.V.

Naam	Geboortedatum	Nevenfuncties	Werkzaam bij organisatie sinds	Werkzaam in huidige functie sinds
J.L. van Deemter MBA	03-11-1954	Eigenaar van VDKOO B.V. te Baarn Mede-eigenaar Villa Mollerus te Baarn Voorzitter Stichting Vlissingen stad aan zee	18-09-2018	18-09-2018

Toezichthouder

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de besturing van de woningcorporatie en de met haar verbonden ondernemingen. De rvc staat daarnaast het bestuur met raad ter zijde. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de rvc zijn beschreven in de statuten van l'escout van 15 augustus 2022. Een en ander is verder uitgewerkt in het reglement voor de raad van commissarissen van 1 juli 2022. Zowel de statuten als het reglement raad van commissarissen zijn terug te vinden op de website van l'escout (www.lescaut.nl).

De taken van de rvc bestaan uit:

- zorgen voor een goed functionerend bestuur en evalueren en beoordelen van het functioneren van het bestuur en zijn individuele leden en het in behandeling nemen van, en beslissen over, gemelde potentiële belangenverstrengelingen tussen de stichting enerzijds en het bestuur anderzijds;
- functioneren als werkgever, adviseur en klankbord voor het bestuur;
- goedkeuren van strategische beslissingen van het bestuur, waaronder in ieder geval begrepen de besluiten omtrent de vaststelling van de begroting, het strategisch ondernemingsplan, de jaarlijkse verantwoording en de besluiten van het bestuur, die aan zijn goedkeuring zijn onderworpen op grond van artikel 7 lid 4 van de statuten;
- goedkeuren van de door het bestuur vastgestelde reglementen en statuten en toezien op de naleving daarvan;
- in behandeling nemen van, en beslissen over, gemelde vermeende onregelmatigheden die het functioneren van het bestuur betreffen;
- vaststellen van het beloningsbeleid van het bestuur en de rvc conform de vigerende wettelijke kaders;
- zorgen voor een goed functionerend intern toezicht;
- toezicht op de instelling en handhaving van interne procedures;
- toezicht op het behalen van het vereiste aantal PE-punten door het bestuur en de leden van de rvc en de kwaliteit van de relevantie in het kader van artikel 3.3.d van het reglement;
- vaststellen van de jaarrekening;
- selecteren en benoemen van de externe accountant en vaststellen van diens honorarium;
- in samenwerking met het bestuur openbaar maken, naleven en handhaven van de corporate governance-structuur van de stichting;
- overige taken die bij of krachtens de wet of de statuten aan de rvc toekomen.

In dit jaarverslag legt de raad van commissarissen verantwoording af over de wijze waarop de raad invulling heeft gegeven aan de uitvoering van zijn taken en bevoegdheden in het afgelopen jaar.

Als toezichtkader voor het uitoefenen van zijn taken hanteert de rvc:

- de statuten;
- het reglement van de rvc en het bestuursreglement;
- het reglement financieel beleid en beheer;
- het ondernemingsplan;
- de begroting;
- het treasurystatuut;
- het investeringsstatuut;
- het verbindingsstatuut;
- het procuratiereglement;
- de visie op opdrachtgeverschap en beleid van aanbestedingen.

Dit toezichtkader is door de rvc in 2023 gebruikt bij het nemen van beslissingen, het beoordelen van bestuursvoorstellen en de bewaking van de realisatie van de corporatiedoelstellingen.

Samenstelling en deskundigheid

Per 31 december 2023 was de raad van commissarissen van l'escout als volgt samengesteld:

Naam	deskundigheid op specifiek terrein	functie/beroep	overige functies
A.A.A. (Aschwin) van den Abeele	Governance	2024: directeur-bestuurder van kunst- en cultuurorganisatie KEW 2023: directeur-bestuurder stichting Erfgoed Zeeland	Lid RvC Clavis (tot 1 januari 2024) Voorzitter van de Raad van Toezicht van gehandicaptenorganisatie De Okkernoot Voorzitter bestuur stichting Werken aan Vrijheid Voorzitter bestuur Vrienden van de Zeeuwse Bibliotheek Bestuurslid stichting Hart van de Stad Middelburg Stadsdichter gemeente Middelburg
ing. B.P. (Ben) van de Par MRE	Vastgoed-ontwikkeling en -beheer	Eigenaar Interim & Advies van de Par in het domein van zorgvastgoed en volkshuisvesting.	Geen
Drs. I.M. (Ingeborg) Moonen RC	Financiën en control	Manager Finance & Control bij revalidatiecentrum Revant	Bestuurslid Oranjestichting Ethen-Leur Bestuurslid theatergroep Max Mini (penningmeester)
M.W. (Marina) Polderman MSc	Innovatie en digitalisering	Senior beleidsmedewerker ZB Bibliotheek van Zeeland	Geen
S. (Sem) Stroosnijder	Volkshuisvesting	Projectmanager Milieu en Duurzaamheid VNO-NCW Brabant Zeeland	Geen

Overzicht leden raad van commissarissen l'escout

Op 1 januari 2023 heeft Kees Kort, voorzitter rvc en aangesteld op voordracht van de Huurdersvereniging l'escout (HvL), besloten na vijf jaar lidmaatschap te stoppen als commissaris. Aschwin van den Abeele is per 1 januari 2023 benoemd tot voorzitter. Na een wervings- en selectieprocedure en toestemming van de Aw is op 7 juni 2023 Sem Stroosnijder benoemd tot lid van de rvc op voordracht van de HvL.

Selectie-/remuneratiecommissie

De raad van commissarissen heeft uit zijn midden een selectie-/remuneratiecommissie ingesteld. De remuneratiecommissie bestond in 2023 uit Marina Polderman als voorzitter en Aschwin van den Abeele als lid. De remuneratiecommissie neemt geen besluiten, maar is een voorbereidingscommissie, adviserend en ondersteunend aan de rvc. De remuneratiecommissie beoordeelt het functioneren van de bestuurder. Verder organiseert de commissie de zelfevaluatie van de raad van commissarissen en stelt de voorstellen tot honorering voor de rvc, de rvc-begroting (bestaande uit vergoedingen, vergaderkosten, opleidingen/excursies en overige kosten) en het opleidingsplan op. In 2023 is de remuneratiecommissie diverse keren bijeengewees en is met bepaalde regelmaat telefonisch overleg gevoerd. De commissie heeft de bevindingen en adviezen gerapporteerd aan de rvc. Eind 2023 is de wervings- en selectieprocedure opgestart voor een nieuwe directeur-bestuurder, omdat op 1 juli 2024 het contract van Jan Leo van Deemter eindigt.

Auditcommissie

De raad van commissarissen heeft uit zijn midden een auditcommissie ingesteld. De auditcommissie bestond in 2023 uit Ben van de Par als voorzitter en Ingeborg Moonen als lid. De auditcommissie ondersteunt en adviseert de rvc bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van het (financiële) toezicht. Ook de auditcommissie neemt geen besluiten, maar is een voorbereidingscommissie, adviserend en ondersteunend aan de rvc, en rapporteert bevindingen rechtstreeks aan de raad. Ten behoeve van de uitvoering van haar taken heeft de auditcommissie in 2023 vijf keer vergaderd. Tijdens deze vergaderingen zijn onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- het investeringsstatuut en -kader;
- Managementrapportages (tertiaal-rapportages);
- Visie op controle;
- Intern controleplan;
- Risicomanagement;
- Volkshuisvestingsverslag 2022;
- Portefeuilleplan 2024 e.v.;
- Kaderbrief begroting 2024;
- Begroting 2024 e.v. (incl. jaarplan 2024);
- Effect eenmalige huurverlaging 2023 voor l'escout;
- Realisatie-index en plan van aanpak voor verbetering;
- Aedes benchmark;
- Aanbesteding nieuwe accountant;
- Managementletter 2023;
- Treasury-jaarplan 2024;
- Conceptueel bouwen;
- Realisatiebesluit De Touwslagerij;
- Projectafsluiting Ravesteynplein;
- Ontwikkel- en realisatiebesluit De Admiraliteit;
- Investeringsbesluit Regenboogflats;
- Ontwikkel- en Realisatiebesluit Crocuslaan.

Jaarlijks spreekt de auditcommissie de controller, de manager bedrijfsvoering en de accountant afzonderlijk en buiten de aanwezigheid van de bestuurder.

De commissie heeft haar bevindingen en adviezen over genoemde zaken gerapporteerd aan de raad van commissarissen.

Rooster van aftreden

Conform de Governance-code worden de commissarissen benoemd voor een termijn van 4 jaar met een mogelijke herbenoeming van 4 jaar.

Naam	Benoemd op	Aftredend volgens rooster herbenoeming	Maximale termijn eindigt op
ing. B.P. van de Par MRE	01-01-2017	01-01-2021*)	31-12-2024
A.A.A. van den Abeele	28-10-2020	28-10-2024	27-10-2028
Drs. I.M. Moonen RC	01-01-2022	01-01-2026	31-12-2030
M.W. Polderman MSc	01-01-2022	01-01-2026	31-12-2030
S. Stroosnijder	07-06-2023	07-06-2027	07-06-2031

*) herbenoeming heeft plaatsgevonden

De heren Van den Abeele en Stroosnijder zijn lid van de rvc op voordracht van de huurdersvereniging.

Inhoudelijk toezicht

Om de toezichthoudende taak goed te kunnen vervullen, heeft de rvc zich regelmatig mondeling of schriftelijk door het bestuur laten informeren over de (financiële) resultaten in relatie tot de beoogde doelen, relevante externe ontwikkelingen en de wensen en behoeften van belanghebbenden. De rvc heeft in het afgelopen boekjaar het volgende ondernomen om zich op de hoogte te houden van wat er speelt in het speelveld van l'escout:

- overleg met bestuur;
- overleg met externe accountant;
- overleg met Huurdersvereniging l'escout;
- overleg met ondernemingsraad;
- raadplegen medewerkers/vakspecialisten uit de organisatie;
- het volgen van seminars en bijeenkomsten;
- het bijwonen van de gezamenlijke bijeenkomsten directeur-bestuurders en toezichthouders van het samenwerkingsverband Zuid West Samen (twaalf deelnemende corporaties) die twee keer per jaar georganiseerd worden;
- volgen van landelijke ontwikkelingen via publieke media.

De raad van commissarissen is in het afgelopen jaar zeven keer bijeengewees. Geen van de leden van de rvc is frequent afwezig geweest bij vergaderingen.

Zelfevaluatie

Op 9 november 2023 hield de rvc een zelfevaluatie. Voorafgaand zijn hiervoor de VTW-zelfevaluatieformulieren ingevuld. Tijdens het tweede deel van de evaluatie waren de directeur-bestuurder en controller ook aanwezig. De verbeterpunten worden verwerkt in de actualisatie van de toezichtvisie.

Besluitvorming

De raad van commissarissen heeft in het afgelopen boekjaar de volgende besluiten genomen:

- tot benoeming van de heer Van den Abeele als voorzitter van de rvc met ingang van 1 januari 2023.
- tot benoeming van mevrouw Polderman als voorzitter en de heer Van den Abeele als lid van de remuneratiecommissie met ingang van 1 januari 2023.
- tot goedkeuring van de geactualiseerde managers-volmacht.
- tot goedkeuring van het geactualiseerde Investeringsstatuut.
- tot goedkeuring van het Realisatiebesluit De Touwslagerij.
- tot benoeming van de heer Stroosnijder als lid van de rvc op voordracht van de huurdersvereniging met ingang van 7 juni 2023.
- tot goedkeuring van het Bod op de gemeentelijke Woonvisie 2024.
- tot goedkeuring van het Portefeuilleplan 2024.
- tot vaststelling van het Volkshuisvestingsverslag inclusief de Jaarrekening 2022. Conform artikel 25, lid 7 van de statuten is décharge verleend aan het bestuur.
- tot goedkeuring van het Ontwikkel- en realisatiebesluit De Admiraliteit.
- tot vaststelling van het vergaderschema 2024.
- tot goedkeuring van de begroting (incl. jaarplan).
- tot goedkeuring van het Treasury-jaarplan 2024.
- tot goedkeuring van het Ontwikkel- en realisatiebesluit Crocuslaan.
- tot goedkeuring voor het starten met de contractonderhandelingen met PWC.
- tot vaststelling van het Opleidingsplan 2024.

Daarnaast is gesproken dan wel advies uitgebracht over de volgende zaken:

- Strategische keuzes vastgoedsturing;
- Aanpassingen Governance-code (PE-punten directeur-bestuurder);
- Visitatietraject;
- Rapportage klachtenprocedure en onafhankelijke Klachtencommissie 2022;
- Tertiaal-rapportages;
- Huurverhoging en effecten eenmalige huurverlaging;
- Medewerkerstevredenheid;
- MO-/DO-traject;
- Woonmonitor woonruimteverdeling;
- Jaarverslag Buurtbemiddeling 2022;
- Regionale samenwerking;
- Ethische thema's (casusbespreking twee keer per jaar);
- Toezichtbrief Aw;
- Borgingsplafond en beoordeling risicoprofiel WSW;
- Managementletter;
- Realisatiegraad;
- Projectplan gebiedsontwikkeling V. van Goghlaan e.o.;
- Visie op controle en intern controleplan;
- Kaderbrief begroting;
- Begroting en jaarplan 2024;
- Programma Aardgasvrije Wijken (PAW);
- Onderzoek Nieuwsuur: verhuur privébezit door directeur-bestuurders en commissarissen.

Governance-code

De raad van commissarissen hecht aan de beginselen van goed bestuur. De Governance-code Woningcorporaties wordt daarbij als leidraad genomen.

Risicobeheersing

Het onderwerp risicobeheersing wordt regelmatig besproken tijdens de reguliere rvc-vergaderingen en de vergaderingen van de auditcommissie. De rvc houdt in het licht van de maatschappelijke doelen van de corporatie, zoals verwoord in het ondernemingsplan, toezicht op de inspanningen die hiervoor door de corporatie zijn verricht. De voortgang hiervan blijkt uit de tertiaal-rapportages.

Naast de harde sturings- en beheersmaatregelen wordt ook aandacht besteed aan de soft controls.

De rvc ziet toe op de controlewerkzaamheden van de accountant en laat zich op drie diverse momenten informeren. De pré-auditmeeting, managementletter en het accountantsverslag worden eerst in de auditcommissie en vervolgens met de voltallige rvc besproken. Eens per jaar vindt de beoordeling van de externe accountant plaats met de voltallige rvc.

PE-punten

In de Governance-code Woningcorporaties is opgenomen dat bestuurders van woningcorporaties in drie jaar tijd 108 PE-punten dienen te behalen. Begin 2023 is artikel 3.11 van de Governance-code aangepast in: "Leden van bestuur blijven hun kennis ontwikkelen via trainingen en cursussen. Daarbij wordt aandacht besteed aan gewenst gedrag. De afgesproken Permanente Educatie-systematiek is hierop van toepassing". Het bijhouden van het aantal behaalde PE-punten en het monitoren ervan ligt voortaan bij de corporatie zelf. Er is geen centrale portal meer waar de bestuurders hun PE-punten kunnen bijhouden. En de sanctionering vanuit Aedes vervalt. Het voorgaande PE-Reglement is vervangen door Kaders Permanente Educatie.

In 2023 heeft de heer Van Deemter 24 punten behaald. Over de periode van de afgelopen drie jaren (2021, 2022 en 2023) heeft hij in totaal 208 punten behaald.

Interne toezichthouders van corporaties die lid zijn van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) dienen in twee jaar tijd (2022 en 2023) 10 PE-punten te behalen. De leden van de rvc hebben VTW- en andere bijeenkomsten bijgewoond om de ontwikkelingen in de sector te kunnen volgen, dan wel zich verder te verdiepen in het toezichthouden.

In 2023 behaalden de leden van de rvc de volgende PE-punten:

	PE-norm 2023	PE behaald in 2023	Overschot/- tekort 2022	Aan norm voldaan	Overschot/- tekort 2023
A.A.A. van den Abeele	5	6	+1	Ja	+1
ing. B.P. van de Par MRE	5	7	0	Ja	+2
Drs. I.M. Moonen RC	5	22	+5	Ja	+5
M.W. Polderman MSc	5	46	+5	Ja	+5
S. Stroosnijder (lid miv 7-6-23)	2	2	n.v.t.	Ja	0

De remuneratiecommissie stelt jaarlijks na de zelfevaluatie een ontwikkelagenda met bijbehorend opleidingsplan op.

Verantwoording bestuurdersbeloning

Op basis van de tabel bij de 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting 2014' geldt voor l'escout voor bestuurders met een dienstbetrekking in 2023: bezoldigingsklasse F met een maximale bezoldiging van € 187.000 per jaar.

De bezoldiging van de heer Van Deemter vloeit voort uit schriftelijk overeengekomen afspraken vastgelegd in de arbeidsovereenkomst d.d. 3 december 2022 en is conform de WNT.

Naam	Functie	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	Beloningen betaalbaar op termijn	Totaal
J.L. van Deemter MBA	directeur-bestuurder	Bepaald tot 01-07-2024	fulltime	€ 143.530,-	€ 0	€ 143.530,-

Verantwoording commissarissenhonorering

De honorering van de leden en voorzitter van de rvc van l'escout bedraagt met ingang van 1 januari 2019 70% van de maximale bezoldiging voor de klasse F uit de VTW-beroepsregel. De bruto vergoeding voor de voorzitter bedroeg in 2023 € 15.708 per jaar. De bruto vergoeding voor de overige leden bedroeg € 10.472 per jaar.

	Bezoldiging rvc-lid	Bezoldiging rvc-voorzitter
Bezoldiging 2023	€ 10.472	€ 15.708
VTW-beroepsregel 2023, klasse F	€ 14.960	€ 22.440
Bezoldiging per 1-1-2024	€ 10.920	€ 16.380

Verantwoording aan belanghouders

Om huurders positie te geven binnen de corporatie heeft l'escout een participatiereglement samengesteld. Dit reglement vormt de basis voor de samenwerkingsovereenkomst die is overeengekomen met de Huurdersvereniging l'escout (HvL). De HvL is een huurdersvereniging die specifiek is opgericht voor de huurders van l'escout. Er zijn twee commissarissen benoemd op voordracht van de HvL.

Vier keer per jaar vindt regulier overleg plaats op uitnodiging van de corporatie. Daarbij zijn van corporatiezijde de directie en een manager Wonen vertegenwoordigd. Vanuit de HvL is het volledige bestuur aanwezig. De commissarissen die zijn benoemd op voordracht van de HvL wonen twee keer per jaar een bestuursvergadering van de HvL bij. Ook organiseren zij twee keer per jaar een gezamenlijke wijkshow en/of een dagdeel waarop een onderwerp verder wordt uitgediept.

Met overige belanghouders zoals zorg- en welzijnsorganisatie en onderwijs bestaan netwerkrelaties. Deze richten zich meer op concrete projecten waarin samen wordt opgetrokken.

Verklaring over volkshuisvestingsverslag en jaarrekening

Volgens artikel 25, lid 2 van de Statuten heeft de rvc het volkshuisvestingsverslag en de jaarrekening laten onderzoeken door EY. De controleverklaring van de onafhankelijke accountant voor het volkshuisvestingsverslag 2023 en de jaarrekening 2023 zijn opgenomen in het jaarverslag. Op basis van de overgelegde bescheiden en de door de directeur-bestuurder verstrekte informatie concludeert de raad dat de bestuurder en de werkorganisatie van l'escout hun taken over het boekjaar 2023 naar behoren hebben verricht.

Vlissingen, 19 juni 2024

Aschwin van den Abeele,
voorzitter raad van commissarissen