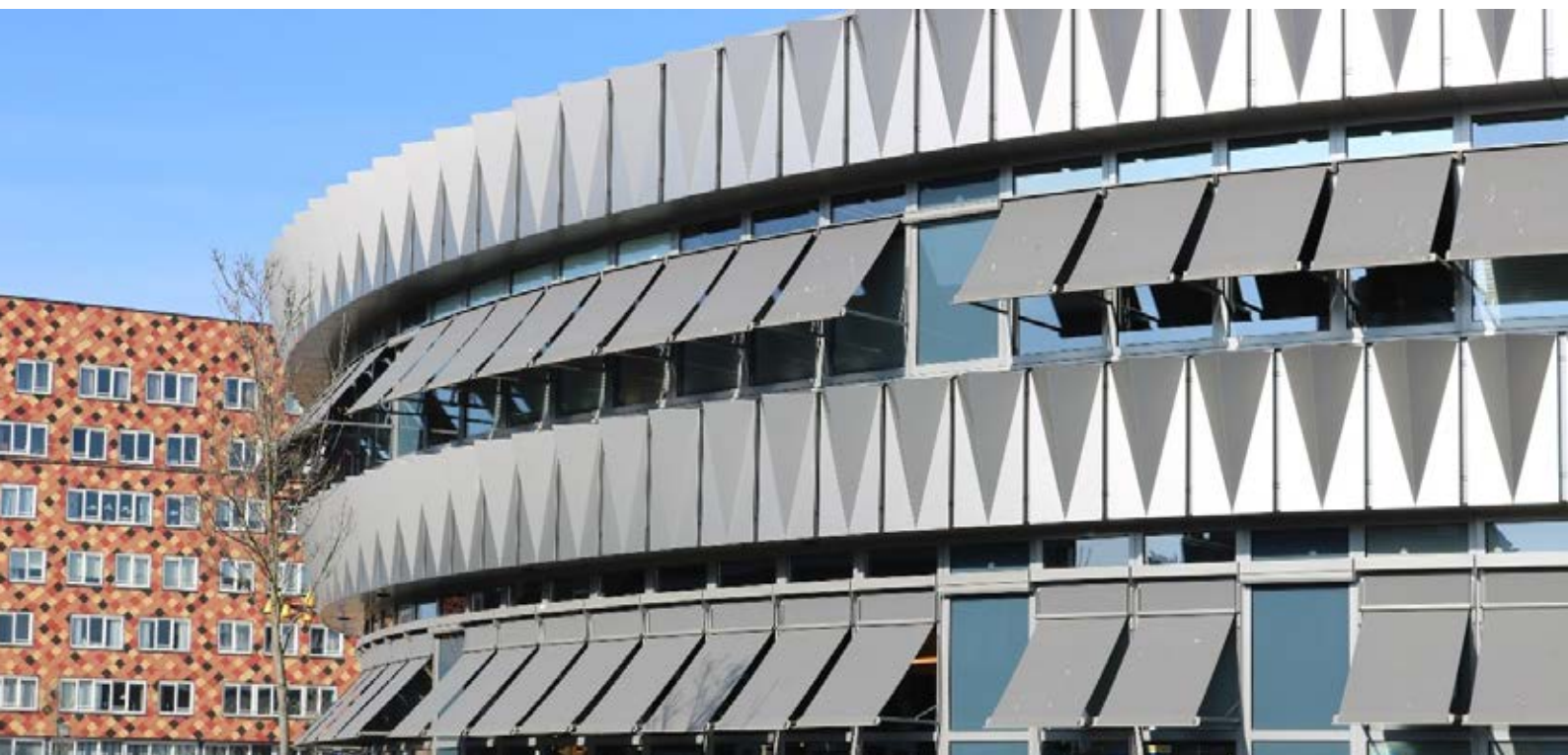


Jaarverslag 2017

A photograph of a man in a dark blue jacket and a woman in a light-colored sweater standing in front of a house, looking at something together.

**WENDBAAR
EN IN BALANS**

Ondernemingsplan
l'escaut woonservice
2018 2020

INHOUD

VOORWOORD	4
1 BESTUURSVERSLAG	6
Missie	6
Visie	6
2017 BESCHREVEN	7
Bloemenbuurt	7
Ondernemingsplan 'Wendbaar en in balans 2018 -2020'	7
Permanente klanttevredenheidsmetingen	8
Privacy/AVG	8
Verkoop niet-DAEB en bijzondere gebouwen	8
Vloer De Combinatie	9
Fusie (klein)dochter	9
Waardering marktwaarde	10
Eigen vermogen en realisatie	10
DOORKIJKJE NAAR 2018	13
Organisatieontwikkeling	13
Duurzaamheid	13
Klantportaal	13
Risicomanagement	13
2 REDZAME EN TEVREDEN KLANTEN	14
Efficiënte dienstverlening	14
Betrouwbaar vastgoed	15
Nieuwbouw	19
Leefbaarheid	20

3 CONTINUE ORGANISATIEONTWIKKELING	21
Effectieve en efficiënte organisatie	21
4 FINANCIËLE CONTINUÏTEIT	22
Financieel beleid	22
Scheiden DAEB en niet-DAEB activiteiten	22
Bedrijfskosten	22
Analyse jaarresultaat 2017	23
Meerjarenprognose 2018–2023	24
De winst-en-verliesrekeningen gesplitst in DAEB en niet-DAEB:	25
Prognose balansposten	26
Financiële continuïteit	26
5 GOVERNANCE VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN 2017	27
Voorwoord	27
Over besturen en toezichhouden	28
Governancecode woningcorporaties	29
Implementatie governance	29
De toezichhoudende rol	29
De werkgeversrol	30
Klankbordfunctie van de raad	31
Samenstelling & functioneren	31
Tot slot	31
6 BESTUURSVERKLARING	32

VOORWOORD

Met het verstrijken van 2017 kwam er ook een einde aan het ondernemingsplan '2014 – 2017'. In dit jaarverslag leggen we nog verantwoording af over de doelen die in dat ondernemingsplan stonden. Begin 2018 zag het nieuwe ondernemingsplan 'wendbaar en in balans 2018 – 2020' het levenslicht. Daarmee is de nieuwe koers van l'escaut ingezet. Een groot deel van 2017 hebben we gebruikt om samen met belanghouders en medewerkers die nieuwe koers uit te zetten. Belangrijkste koerswijzigingen zijn: meer maatwerk voor onze huurders, strategische samenwerking en meer verantwoordelijkheid voor onze medewerkers. Daarnaast zijn klanttevredenheid en duurzaamheid belangrijke thema's in het plan.

Afgelopen jaar kregen een aantal zaken uit de nieuwe woningwet in de praktijk zijn beslag. Het scheidingsvoorstel, waarbij l'escaut kiest voor een toekomst zonder niet-DAEB, is goedgekeurd door de Autoriteit woningcorporaties (Aw). Diezelfde Autoriteit kwam langs voor een zogenaamde Governance audit. Men voerde gesprekken met de bestuurder, de controller, het managementteam en de raad van commissarissen over hoe de governance is geregeld binnen l'escaut. Belangrijkste opmerking uit het verslag was dat de Autoriteit de indruk had gekregen dat de governance van l'escaut 'in control' is. Dat is een compliment voor alle geledingen binnen de organisatie.

In de Aedes benchmark scoorden we een B op het gebied van klanttevredenheid. We hebben fors beter gescoord dan in 2016, alleen op het gebied van woning verlaten hebben we ingeboet. Dat zal beter moeten. Zoals gezegd ligt de focus van het nieuwe ondernemingsplan op het verbeteren van de klanttevredenheid. We hebben de ambitie om een A te scoren in de benchmark. Daar gaan we de komende tijd in investeren.

Ondanks dat onze bedrijfslasten (Aedes benchmark) ten opzichte van vorig jaar iets gedaald zijn, blijven we een B corporatie. Omdat de komende jaren de focus op de klanttevredenheid zal liggen, proberen we die positie in de middengroep te handhaven.

In 2017 hebben we ook de volgende stap in de organisatieontwikkeling gezet. We willen gaan werken met resultaatverantwoordelijke teams rondom de belangrijkste processen. Zo kunnen we de verandering naar meer maatwerk voor huurders en een hogere klanttevredenheid meer kracht bijzetten. In 2018 werken we dit verder uit.

Duurzaamheid is een belangrijk thema voor ons. Afgelopen jaar hebben we, naast de energie investeringen in onze bestaande woningen, voor het eerst gasloze nieuwbouwwoningen opgeleverd. Aan de Verkuijl Quakkelaarstraat staan nu 28 energiezuinige en gasloze woningen te prijken. Tevens is het besluit tot sloop van het Ravesteynplein genomen. Hier gaan we 182 sociale huurwoningen slopen. Daar komen ruim 100 nieuwe energiezuinige huurwoningen voor terug. Met de uitverhuizing van de bewoners is in 2017 reeds een start gemaakt. Ook zijn de eerste stappen gezet om te komen tot nieuwbouw op het Schelde-terrein. De voormalige scheepswerf is door de geschiedenis heen verbonden geweest met onze corporatie. Wij vinden het daarom belangrijk dat sociale huurwoningen deel uitmaken van de diversiteit op deze locatie.

Kortom, in 2017 is de aanzet gegeven tot vele veranderingen zowel binnen onze organisatie als in het straatbeeld van Vlissingen. Dankzij de prettige samenwerking met en inzet van onze belanghouders, huurdersvereniging en alle medewerkers van l'escaut kijken wij terug op een succesvol 2017.

Robert de Ridder, Directeur-bestuurder

1 BESTUURSVERSLAG

Met dit jaarverslag leggen we verantwoording af over activiteiten in 2017. De resultaten baseren we op het jaarplan 2017. De doelen in dit jaarplan zijn gebaseerd op de lange termijn doelstellingen uit ons ondernemingsplan. Daarnaast spelen actualiteit, nieuwe inzichten en veranderde omstandigheden ook een rol. Daarom zoeken we in dit jaarverslag ook al de verbinding met het nieuwe ondernemingsplan 'wendbaar en in balans 2018 -2020' dat we in 2017 hebben opgesteld.

Missie

De missie van l'escaut woonservice uit het ondernemingsplan 2014 -2017 luidt:

“ *Wij bieden u goed wonen in een passende woonomgeving, met aandacht voor uw woonlasten.* **”**

Dit zal ook onze missie blijven, met de toevoeging dat we daarnaast bijzondere aandacht hebben voor duurzaamheid en kwetsbare groepen in de samenleving. We willen als persoonlijke woningcorporatie dicht bij de huurder staan.

Visie

In 2017 zijn we aan de slag gegaan met ons nieuwe ondernemingsplan 'wendbaar en in balans 2018 – 2020'. We hebben vanwege de wendbaarheid bewust gekozen voor een kortere periode. Met dit nieuwe ondernemingsplan is onze visie ook gewijzigd. We gaan ons meer focussen op klanttevredenheid en gaan er niet zondermeer vanuit dat mensen zelfredzaam zijn of gemaakt kunnen worden. We zoeken naar de balans tussen standaard en maatwerk.

2017 BESCHREVEN

Bloemenbuurt

Het jaar 2017 startte onrustig met ongeregelheden in de Bloemenbuurt tijdens de jaarwisseling. Er werden vernielingen gepleegd en auto's werden in brand gestoken. l'escout heeft een fors aantal woningen in deze wijk en wij voelen ons ook medeverantwoordelijk voor de leefbaarheid in dit deel van Vlissingen. Om herhaling te voorkomen is er ter voorbereiding op de jaarwisseling 2017-2018 nauw samengewerkt met de gemeente Vlissingen en bewoners van de wijk. Er zijn een aantal (tijdelijke) maatregelen getroffen zoals extra cameratoezicht, het afsluiten van de brandgangen met hekken en het aanbrengen van snelheidsremmers. De jaarwisseling is in de Bloemenbuurt vervolgens zeer rustig verlopen. Begin 2018 worden de genomen maatregelen met gemeente, corporatie en buurtbewoners geëvalueerd en wordt er gekeken of de tijdelijke maatregelen omgezet moeten worden in permanente maatregelen.

Ondernemingsplan 'Wendbaar en in balans 2018 -2020'

Huurders op een duurzame manier betaalbaar huisvesten in leefbare wijken, daar gaat het ons de komende jaren om. Samenwerking is daarbij voor ons belangrijk. Actief onderdeel uitmaken van een uitgebreid maatschappelijk netwerk. Daarom hebben we bij het maken van dit ondernemingsplan een breed klankbord gekozen. Denk daarbij aan keukentafelgesprekken met huurders door directie en management, sessies met zorg-, onderwijs- en welzijnsorganisaties en themabijeenkomsten met de raad van commissarissen, huurdersvereniging en de wethouder. Het schrijfwerk hebben we zelf gedaan en iedere medewerker heeft de kans gehad om mee te praten. We kiezen bewust voor een kortere looptijd dan het vorige ondernemingsplan. Daarmee bouwen we meer flexibiliteit in, want de maatschappelijke veranderingen volgen elkaar in een hoog tempo op. Binnen twee jaar kan alles weer anders zijn en ben je als woningcorporatie niet wendbaar met een in beton gegoten strategie.

Daarbij realiseren wij ons heel goed dat we wel werken met een product (onze woningen) dat voor langere tijd aan wensen en eisen zal moeten voldoen. Daar ligt een grote uitdaging.

De rondgang langs alle partijen levert een duidelijk beeld op: vooruit naar de kerntaak, meer strategische samenwerking, aandacht voor duurzaamheid en woonlasten, een flexibelere opstelling, minder bureaucratie, duidelijkere communicatie en klantgerichtheid hoger op de agenda. Gelukkig herkennen wij het beeld en willen we daar zelf ook aan werken. Bij de invulling hiervan kijken we vooral vanuit het oogpunt van de klant.

Betaalbaarheid en duurzaamheid gaan in onze optiek hand in hand de komende jaren. Wij leggen de lat hoog als het gaat om het verbeteren van onze woningen, energiebesparing en daarmee de verlaging van de woonlasten van onze huurders. Daar is veel geld mee gemoeid, dus vraagt dit om verantwoorde keuzes. De nieuwe koers van l'escout gaat om meer maatwerk voor onze huurders, strategische samenwerking en meer verantwoordelijke medewerkers. Daarin zit voldoende uitdaging voor de komende periode.

Permanente klanttevredenheidsmetingen

Zoals blijkt uit het nieuwe ondernemingsplan hebben wij klanttevredenheid hoog in ons vaandel staan. Wij nemen deel aan de Aedes benchmark en kunnen daarmee onze klanttevredenheid spiegelen aan collegacorporaties uit het hele land. Omdat dit een resultaat betreft van een meting over een kortere periode hebben wij besloten om de klanttevredenheid permanent te gaan meten. Omdat deze metingen kort na het klantcontact plaatsvinden en niet anoniem zijn, kunnen we bij eventuele ontevreden huurders sneller schakelen en de reden van de ontevredenheid beter achterhalen. Dit maakt het voor ons ook mogelijk beter op klanttevredenheid te gaan sturen. De doorlopende meting kan ook gebruikt worden voor de jaarlijkse Aedes benchmark.

Privacy/AVG

Per 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat er vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie. De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) geldt dan niet meer. Om tijdig gereed te zijn, zijn we in oktober 2017 gestart met Rapid Start AVG aanpak onder externe begeleiding. We werken in dit traject nauw samen met collegacorporatie Zeeuwend. Het startpunt om per 25 mei 2018 AVG compliant te zijn, is het privacybeleid. Van daaruit wordt onderzocht welke procedures, documenten en overeenkomsten we moeten aanpassen en implementeren als gevolg van deze nieuwe wetgeving.

Verkoop niet-DAEB en bijzondere gebouwen

In het door de Aw goedgekeurde scheidingsvoorstel is gekozen voor een toekomst zonder niet-DAEB. Als gevolg daarvan is besloten om het grootste deel van de huidige niet-DAEB voorraad te verkopen. In 2017 zijn de voorbereidingen voor de verkoop getroffen. In het voorjaar van 2018 zal de daadwerkelijke verkoop starten.

Naast de verkoop van het niet-DAEB bezit heeft l'escaut ook nog een aantal bijzondere gebouwen in haar bezit. Dit betreft voornamelijk maatschappelijk vastgoed. Hiervan is ook besloten om tot verkoop over te gaan. In 2017 zijn twee panden, de Paljas en het Theo van Doesburgcentrum, middels een veiling verkocht. In 2018 hebben we nog een tweetal bijzondere panden verkocht.

Vloer De Combinatie

Eind 2017 heeft l'escaut in overleg met de gemeente Vlissingen besloten om een deel van de brede school 'De Combinatie' in het middengebied uit voorzorg te sluiten. Het ging om het deel waar onder andere Kinderopvang Walcheren, de GGD en Porthos zijn gevestigd.

Uit onderzoek is gebleken dat in dit deel van het gebouw dezelfde constructiewijze is toegepast als in de parkeergarage in Eindhoven. Die garage stortte eerder dat jaar tijdens de bouw gedeeltelijk in.

Vervolgens zijn we gestart met het onderzoek naar de belastbaarheid van de desbetreffende vloer. De belastbaarheid van de vloer is getest door het plaatsen van bassins met water (zie foto). Om mogelijke risico's uit te sluiten, hebben we de vloer preventief ondersteund.

Uit onderzoek is gebleken dat de vloer veilig is. Kort daarna is het gebouw weer opengesteld en in gebruik genomen. Het gebouw is in totaal een kleine twee weken gesloten geweest.



Fusie (klein)dochter

l'escaut heeft om de verbindingenstructuur te vereenvoudigen een fusievoorstel uitgewerkt. Opus 52 BV wordt per 1 januari 2018 de rechtsdrager van de fuserende BV's (Opus 52 BV, Opus Civitatis BV en Opus 97 BV en Vlissingen.com). De naam van Opus 52 BV wordt omgezet in Opus BV. De statuten van Opus BV zijn Woningwet proof aangepast. Deze statuten zijn inmiddels door de Aw goedgekeurd. De Aw behoeft geen goedkeuring te geven aan de fusie.

Waardering marktwaarde

Ons woningbezit is gewaardeerd op marktwaarde. De waardering is in overeenstemming met het 'handboek modelmatig waarderen marktwaarde' bepaald en is daarmee conform de in de Woningwet voorgeschreven waarderingsgrondslag en daaruit afgeleide ministeriële besluiten geldend ten tijde van het opmaken van de jaarverslaggeving. We hebben gekozen voor de full versie waardering. We hebben een onafhankelijke taxateur ingeschakeld om tot een betrouwbare marktwaarde te komen. Als we de marktwaarde in stappen afpellen tot aan de bedrijfswaarde, ontstaat het overzicht op de volgende pagina.

Eigen vermogen en realisatie

Het eigen vermogen van l'escaut bedraagt ultimo 2017 € 392 miljoen. Woningcorporaties vormen een herwaarderingsreserve voor de ongerealiseerde waardevermeerderingen van het bezit. Met andere woorden: het positieve verschil tussen marktwaarde en boekwaarde op basis van historische kostprijs. Per 31 december 2017 is in totaal € 322 miljoen (2016: € 328 miljoen) opgenomen in de herwaarderingsreserve. Dit bedrag hebben we niet op de bank staan.

Een woningcorporatie kan de marktwaarde alleen realiseren bij woningverkoop aan een derde partij. De mogelijkheden om vrijelijk door (complexgewijze) verkoop of huurstijgingen de marktwaarde in verhuurde staat van het bezit in exploitatie te realiseren, zijn beperkt door wettelijke maatregelen en maatschappelijke ontwikkelingen zoals demografie en ontwikkeling van de behoefte aan huurwoningen. De doelstelling van woningcorporaties is immers niet om woningen tegen een zo hoog mogelijke prijs te verkopen of verhuren, maar om voor voldoende betaalbare huurwoningen te zorgen. In de praktijk betekent dit dat er maar een heel klein deel van de potentiële (markt-) waarde gerealiseerd wordt.

l'escaut heeft een inschatting gemaakt van het gedeelte van de herwaarderingsreserve dat bij ongewijzigd beleid niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is. Deze schatting ligt in lijn met het verschil tussen de bedrijfswaarde van het bezit in exploitatie (€ 236 miljoen) en de marktwaarde in verhuurde staat van dit bezit (€ 511 miljoen).

Marktwaaarde 2017	€ 511.313.404
1. Beschikbaarheid Deel van de marktwaarde dat wordt ingezet voor de beschikbaarheidsdoelstelling: het blijven verhuren van woningen.	€ -52.076.756
2. Betaalbaarheid Deel van de marktwaarde dat wordt ingezet voor de betaalbaarheidsdoelstelling. De gemiddelde beleids-huur per maand per DAEB-vhe bedraagt € 531. De gemiddelde markthuur bedraagt € 586.	€ -53.564.736
2a. Huur De afslag voor de betaalbaarheidsdoelstelling is op te splitsen in een component huren en een component verhuurderheffing. Door de lagere beleidshuur blijven er immers meer eenheden gereguleerd en verhuurderheffingsplichtig.	€ -47.048.144
2b. Verhuurderheffing	€ -6.516.592
Marktwaaarde op basis van volkshuisvestelijke bestemming 2017	€ 405.671.912
3. Kwaliteit (onderhoud) Deel van de marktwaarde dat wordt ingezet doordat een andere dan de marktconforme onderhoudsnorm wordt gehanteerd. In de bedrijfswaarde wordt gerekend met een norm van € 1.638 per vhe.	€ -49.186.822
4. Beheer In deze stap wordt inzichtelijk gemaakt welk deel van de marktwaarde wordt ingezet doordat een andere dan de marktconforme beheersnorm wordt gehanteerd. In de bedrijfswaarde wordt gerekend met een norm van € 1.079 per vhe. Hierbij wordt het eindwaarde effect buiten beschouwing gelaten.	€ -71.090.616
Beleidswaarde 2017	€ 285.394.474
5. Disconteringsvoet Disconteringsvoet conform de bedrijfswaarde (5%).	€ 62.422.158
6. Levensduur + restwaarde Methodiek omtrent de restant levensduur, eindwaarde en restwaarde conform bedrijfswaarde.	€ -70.116.013
7. Overige parameters Inrekenen van indexatiecijfers, mutatiekansen en instellingen met betrekking tot het inrekenen van huurbeleid conform bedrijfswaarde.	€ -13.301.139
8. (Des)investeringen In deze stap wordt het inrekenen van (des)investeringen in de bedrijfswaarde weer meegenomen.	€ -26.633.707
9. Overig Aanpassing naar aanleiding van accountantscontrole.	€ -1.310.914
Bedrijfswaarde 2017	€ 236.454.858
Boekwaarde op basis van historische kostprijs 2017	€ 192.675.586

Het verschil van € 275 miljoen tussen de marktwaarde en bedrijfswaarde (conform enkelvoudige jaarrekening) lichten we hierna toe. De nummering komt overeen met het overzicht.

1. De marktwaarde in verhuurde staat is het bedrag dat het vastgoed zal opbrengen in de markt, waarbij de koper de lopende huurovereenkomsten met alle daaraan verbonden rechten en plichten overneemt. Om de marktwaarde te bepalen, berekenen we zowel een uitpondscenario als een doorexpluatiescenario, waarna we het vastgoed waarderen tegen de hoogste van deze twee scenario's. Ons vastgoed is overwegend gewaardeerd tegen het uitpondscenario. Maar in werkelijkheid zullen we het overgrote deel van ons bezit langdurig exploiteren. Het verschil tussen de marktwaarde in verhuurde staat op basis van uitponden of doorexpluatatie is € 52 miljoen.
2. Met gemeenten en huurdersorganisaties maken wij afspraken over de betaalbaarheid van onze woningen. De marktwaarde in verhuurde staat gaat uit van markthuren. Het verschil in huren is € 54 miljoen.
3. Marktwaarde in verhuurde staat gaat uit van genormeerd onderhoud per type woning. In de bedrijfswaarde gaan we uit van het daadwerkelijke onderhoud dat wij gedurende de levensduur van het bezit uitvoeren. Het verschil in de uitgaven om het bezit aan onze kwaliteitseisen gedurende door ons ingeschatte levensduur te laten voldoen is € 49 miljoen.
4. Marktwaarde in verhuurde staat gaat uit van genormeerde beheerkosten en waardeert leefbaarheidsafspraken tussen gemeente en corporatie niet. In de bedrijfswaarde gaan we uit van kasstromen die wij in ons beleid op deze aandachtsgebieden hebben ingerekend. Het verschil bedraagt € 71 miljoen.
5. Er bestaan verschillen in algemene parameters die worden gehanteerd in beide berekeningen. In de marktwaarde in verhuurde staat wordt gerekend met disconteringvoeten per type bezit en rekening gehouden met opslagen op basis van de ligging van het bezit. In de bedrijfswaarde is één disconteringsvoet voorgeschreven. Het positieve verschil bedraagt € 62 miljoen.
6. Bij de bedrijfswaardeberekening wordt er anders omgegaan met de restant levensduur, eindwaarde en restwaarde. Bijvoorbeeld: de exploitatieperiode bij marktwaarde is vijftien jaar. Bij de bedrijfswaarde wordt uitgegaan van een periode van vijftig jaar.
7. Ook eventuele overige parameters worden aangepast conform de bedrijfswaardeparameters.
8. Inrekenen van de (des)investeringen in de bedrijfswaarde.
9. Correctie naar aanleiding van accountantscontrole.

DOORKIJKJE NAAR 2018

Organisatieontwikkeling

In 2017 is de aanzet gegeven voor een nieuwe organisatiestructuur. De omgeving waarin wij werken, beweegt en ontwikkelt. Datzelfde geldt voor onze organisatie. Dat is één van de speerpunten voor onze organisatieontwikkeling; een flexibele bedrijfsvoering die van ons een wendbare corporatie maakt. Dat betekent minder bureaucratie en meer beslissingsvrijheid voor onze medewerkers. We gaan werken met resultaatverantwoordelijke teams rondom onze belangrijkste processen. 2018 zal voor een deel in het teken staan van het implementeren van de nieuwe organisatie.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is het grote thema voor de komende jaren. De Woonagenda 2017-2021 stelt dat elke corporatie in 2018 een vastgesteld plan moet hebben voor energieneutraliteit in 2050. In 2018 gaan wij aan de slag met deze routekaart en ons nieuwe duurzaamheidsbeleid. Dit zal de input zijn voor de onze nieuwe portefeuillestrategie.

Klantportaal

Op het gebied van contact met de huurder hebben wij diverse communicatiemiddelen tot onze beschikking. Daarin hebben we een voorkeursvolgorde. Eerst leiden we de klant naar ons nieuwe klantportaal, daarnaast kunt u nog steeds bellen of persoonlijk met ons in contact komen. In het voorjaar van 2018 gaan wij live met ons digitale klantportaal. Dit houdt in dat onze huurders 24/7 met ons kunnen communiceren via dit portaal. Zij kunnen reparaties doorgeven, klachten melden, vragen stellen etc. Wij willen bereiken dat een groot deel van onze huurders dit portaal actief gaat gebruiken. Voor 2018 streven wij naar een actief gebruik door 30% van onze huurders.

Risicomanagement

Risico's identificeren en het beheersen ervan heeft de afgelopen jaren aan betekenis gewonnen. Het beheersen en het managen van risico's is voor elke organisatie essentieel, zo ook voor l'escout. Hierbij beschouwen we risico's als de kans dat de geformuleerde doelstellingen niet worden gerealiseerd. Het managen van risico's is van groot belang, té risicovol kan slecht zijn voor een organisatie, maar té risicomijdend ook. Dit betekent dat er wellicht kansen blijven liggen. Risico's kunnen financieel zijn, maar ook niet-financieel, denk bijvoorbeeld aan reputatieschade. Vanwege het toegenomen belang is er in 2017 een traject opgestart om het risicomanagement te actualiseren en te professionaliseren.

In 2018 worden, binnen de organisatie met diverse werknemers uit verschillende teams, interviews gehouden om de risico's te bepalen. Hiervoor wordt het risico-identificatiemodel gebruikt. Het risico-identificatiemodel toont verschillende thema's ofwel risicocategorieën met daarbinnen risico's die van invloed kunnen zijn op l'escout. Het model is ontwikkeld op basis van best practices en rekening houdend met het risicobeoordelingskader van het WSW. l'escout kan het model gebruiken als checklist en ter ondersteuning van de volledigheid van de periodieke analyse. Het model ontwikkelt mee met interne en externe veranderingen en wordt periodiek geactualiseerd. Het l'escout risicomanagement model is het geheel van uitgangspunten, organisatorische en procesmatige bouwstenen, methoden en technieken voor het toepassen van risicomanagement binnen de organisatie. Met het l'escout model zoeken wij aansluiting bij het WSW model.

2 REDZAME EN TEVREDEN KLANTEN

Redzame en tevreden klanten is waar het ons om gaat. Om hiertoe te komen moeten we vier pijlers goed op orde hebben: efficiënte dienstverlening, betrouwbaar vastgoed, nieuwbouw en leefbaarheid.

Efficiënte dienstverlening

Huurders stimuleren gebruik te maken van het nieuwe klantportaal

In 2017 hebben we het klantportaal nog niet ingevoerd, maar is er hard gewerkt aan het optimaliseren van dit systeem. Naast het optimaliseren willen we het portaal ook laten testen door huurders. We staan open voor feedback want we willen een handig en goedwerkend klantportaal bieden. Begin 2018 starten we met de invoering van het nieuwe klantportaal.

LEESWIJZER

De doelen die in het jaarplan 2017 zijn vastgesteld, staan vetgedrukt in het blauw weergegeven.

De periode van leegstand tussen de vertrekkende huurder en nieuwe huurder verkorten

Medio 2016 is een start gemaakt met het terugdringen van de doorlooptijd van ons verhuurmutatieproces. Uitgangspunt was hierbij om te komen tot een efficiënter proces waarbij we optimaal gebruik maken van onze ICT-toepassingen. Door de ingrepen in ons proces hebben we de doorlooptijd van onze mutaties in 2017 teruggebracht van gemiddeld 18 dagen (in 2016) naar 13 dagen. In 2018 richten we ons op het verder verbeteren van dit proces.

Het huurdersonderhoud evalueren met de HVL en de behoefte peilen

Afgelopen jaar hebben we het huurdersonderhoud geëvalueerd met meerdere bewoners. Naar aanleiding van deze gesprekken hebben we wat aanpassingen doorgevoerd. Sommige reparaties bleken toch een te grote opgave. Een voorbeeld hiervan is het zelf onderhouden van de stortbak. Ook alle elektrareparaties voeren we voortaan weer zelf uit. We implementeren de nieuwe versie van het huurdersonderhoud begin 2018.

De betalingsproblematiek onder de loep nemen en verbeteringen in het huurincassoproces doorvoeren om de betalingsachterstanden te verminderen en uiteindelijk ook uitzettingen

In 2017 zijn we gestart met een pilot vroegsignalering. Op deze manier willen we huurders in een zo vroeg mogelijk stadium hulp bieden om huurachterstanden en huisuitzettingen te voorkomen. Huurders met een beginnende huurachterstand benaderen we door een opgezet vroegsignaleringsteam. In veel gevallen worden huisbezoeken afgelegd, (betalings)problematiek in kaart gebracht en betalingsafspraken gemaakt. We zijn de samenwerking aangegaan met Orionis en Porthos (met als opdrachtgever de gemeente). De resultaten van de pilot zijn positief. We hebben besloten om het vroegsignaliseringstraject met betrokken partijen voort te zetten. Begin 2018 ondertekenen we een samenwerkingsovereenkomst.

Onze communicatiekanalen uitbreiden

In 2017 hebben we ons gericht op invoering van de Accept Email. Dit is de digitale vorm van de acceptgirokaart. We willen onze klanten ook benaderen via sms en WhatsApp om te informeren en huurbetalingen te innen. We hebben geconcludeerd dat het huidige systeem deze communicatiemogelijkheden niet biedt. In 2018 stappen we om deze reden over naar een ander systeem.

De samenwerking met externe partijen zoals Orionis en Porthos gaan versterken

Zoals eerder genoemd zijn we in het vroegsignaleringstraject met Orionis en Porthos de samenwerking aangegaan. Inmiddels zijn er twee personen bij Orionis en Porthos aangesteld om dit traject samen met het team Huurincasso in te vullen.

Betrouwbaar vastgoed

Onze portefeuillestrategie vernieuwen

Elke drie jaar passen we de normen van de portefeuillestrategie aan op basis van een woningmarktonderzoek. Daarbij zorgen we er elk jaar voor dat de portefeuillestrategie geactualiseerd is, zo ook in 2017. Inhoudelijke wijzigingen in aantallen sloop en/of nieuwbouw hebben afgelopen jaar niet plaatsgevonden. De nog te voeren discussie over de energieambitie (Routekaart 2050) zal van invloed zijn op de sloop- en nieuwbouwplannen en het tempo van vernieuwing. Dit werken we in 2018 verder uit.

Een bod uitbrengen bij de gemeente

In 2016 hebben we de prestatieafspraken 2016-2019 ondertekend. Onderdeel van deze afspraken is het jaarlijks uitbrengen van een bod aan de gemeente. Hierbij is een duidelijke rol voor de HVL weggelegd. In 2017 hebben we een bod aan de gemeente uitgebracht, met daarin concreet de werkzaamheden (activiteiten) voor 2018 en 2019 en een doorkijk voor de drie jaar daarna. De activiteiten zijn hierbij verdeeld over vijf verschillende thema's, zoals opgenomen in de prestatieafspraken:

- Beschikbaarheid van woningen;
- Betaalbaarheid van woonlasten;
- Energie en duurzaamheid;
- Inzet in wijken en buurten;
- Sociaal-maatschappelijk opgaven en zorg.

Jaarlijks bespreken en herijken we het bod met de gemeente en met de Huurdersvereniging l'escaut; dit heeft ook in 2017 plaatsgevonden. Het gehele bod van 2017 vindt u in de bijlage.

Het nieuwe woonruimteverdeelsysteem evalueren met belanghouders

In 2017 heeft er geen evaluatie van het woonruimteverdeelsysteem plaatsgevonden. Dit is in 2016 uitgevoerd. Wel hebben er verschillende gesprekken plaatsgevonden met belanghouders, waaronder de gemeente, over het systeem en de uitkomsten. Onderwerpen die aan bod kwamen, waren:

- Inschrijfduur;
- Percentage woningverdeling eerste reactie;
- Percentage woningverdeling inschrijfduur;
- Aantal bemiddelingen.

Onze inzet is erop gericht om blijvend te garanderen dat woningzoekenden binnen 3 jaar een passende woning hebben. In 2017 was de gemiddelde inschrijfduur 19 maanden (1,6 jaar).

In 2018 willen we het systeem breder evalueren.

Aanbrengen van zonnepanelen

In 2017 zijn er bij 585 woningen zonnepanelen aangebracht. Per woning plaatsen we over het algemeen zes zonnepanelen. We willen deze energiebron inzetten om de woonlasten van de huurders en de CO₂-uitstoot te verlagen. Gemiddeld is de jaarlijkse besparing door de zonnepanelen ongeveer € 300,- per woning. Uiteraard is besparing per gezin afhankelijk van de gezinssamenstelling, huidig energieverbruik en bewonersgedrag. Het voordeel van de opgewekte elektriciteit komt geheel ten goede aan de bewoners. We vragen dan ook geen huurverhoging voor deze ingreep.

Extra energiemaatregelen treffen om in 2025 minimaal label B te behalen

Er is besloten om de woningen op een Energie-Index van minimaal 1,41 te brengen, waarbij we kijken of de ingrepen technisch en financieel haalbaar zijn. Een Energie-Index van minimaal 1,41 staat gelijk aan minimaal energielabel B. De huidige index voor ons bezit per 31 december 2017 is gemiddeld 1,56 en komt overeen met label C. In de planning staat om dit project in 2025 af te ronden.

In 2017 zijn we begonnen met de uitvoering van dit plan en hebben we diverse complexen in uitvoering genomen. Om deze uitvoering mogelijk te maken hebben we per 1 januari 2017 een extra projectleider aangenomen. Per complex laten we een verbeterplan opstellen waarbij we ook zoveel mogelijk gebruik proberen te maken van STEP subsidie. De STEP is een stimuleringsregeling die voortvloeit uit het Nationaal Energieakkoord. Verhuurders kunnen op grond van deze regeling subsidie aanvragen voor de verduurzaming van sociale huurwoningen. Door het gebruik maken van de STEP regeling lukt het ons in vele gevallen om de woning op een A-label te krijgen. In uitvoering zijn genomen:

- 170 woningen Johannes Vermeerlaan / Jan Steenlaan e.o.;
- 56 woningen Hugo de Keijzerstraat / Bosjeslaan e.o.;
- 81 woningen Albert Cuyplaan e.o.;
- 32 woningen Korenbloemlaan/Tulpenlaan;
- 66 woningen Hogeweg/Leeghwaterstraat.

Deze projecten ronden we begin 2018 af.

Verder gaan met het plan van aanpak van het Ravesteynplein

In 2017 hebben we besloten om het Ravesteynplein te slopen. Voorafgaand aan deze beslissing hebben we een traject doorlopen samen met de HVL, klankbordgroep en de gemeente. Van alle verschillende scenario's bleek sloop en nieuwbouw de beste keuze. Per 1 oktober 2017 is de eerste fase van het sloopbesluit gestart. Geleidelijk aan verhuizen we in vier fases de huidige bewoners van Ravesteynplein uit. In 2018 gaan we verder met de uitwerking van het "nieuwe" Ravesteynplein.

Tien woningen verkopen en starten met de verkoop van garages

In 2017 hebben we tien huurwoningen verkocht. Verder zijn er vijf garages, twee bergingen en twee parkeerplaatsen verkocht.

We hebben twee Koopgarantwoningen*) teruggekocht en vier ex-Koopgarantwoningen doorverkocht op de vrije markt.

Daarnaast zijn we gestart met voorwerk om een deel van ons niet-DAEB bezit te verkopen. Een extern bureau begeleidt ons hierin. Het gaat om 3 bedrijfsruimten, 22 woningen, ruim 300 garages en 21 Koopgarantwoningen.

Koopgarantwoningen*

Bij de verkoop van een Koopgarantwoning wordt door een woningcorporatie of projectontwikkelaar een prijsverlaging aangeboden op de marktwaarde van de woning en tevens een terugkoopgarantie gegeven. Bij de terugkoop delen de corporatie of ontwikkelaar de waardeontwikkeling volgens een vaste formule met de eigenaar-bewoner.

Het project groot onderhoud Rooie Buurt afronden

Het groot onderhoud project in de Rooie Buurt is in 2017 volledig afgerond. In totaal zijn 181 woningen weer volledig up-to-date gemaakt. l'escout woonservice heeft in totaal voor ongeveer € 13.500.000,- in dit project geïnvesteerd. Nu alle werkzaamheden gereed zijn, verwachten we dat bewoners tussen de € 300,- en € 400,- op jaarbasis aan energiekosten besparen. De woningen hebben nu een A-label met een gemiddelde index van 0,98.

De volgende werkzaamheden zijn onder andere uitgevoerd:

- Vernieuwen van alle buitenkozijnen inclusief draaikiepramen, HR++ beglazing en ventilatieroosters;
- Vervangen van de huidige 'aanbouwen' voor nieuwe hoogwaardig geïsoleerde aanbouwen;
- Verwijderen dakpannen, aanbrengen nieuwe geïsoleerde dakplaten en nieuwe dakpannen;
- Bestaande dakkapel vervangen voor een nieuwe dakkapel in de bad- en slaapkamer;
- Vernieuwen keuken, badkamer en toilet;
- Nieuwe centrale verwarmingsketel;
- Nieuw mechanisch afvoersysteem;
- PV-cellen op het dak (zonnepanelen);
- Vernieuwen brandgangen en straatkolken.



Nieuwbouw

Het nieuwbouwproject Verkuijl Quakkelaarstraat afronden

Afgelopen jaar heeft de Verkuijl Quakkelaarstraat een ware metamorfose ondergaan. Aan de rand van het centrum van Vlissingen staan nu 28 nieuwe eengezinswoningen. De woningen zijn zeer duurzaam, gasloos en volgens EPC 0 norm gebouwd. Met het oog op duurzaamheid zijn er veel maatregelen getroffen om het energieverbruik voor de huurders te beperken. Door het aanbrengen van zonnepanelen en een warmtepomp zijn deze woningen klaar voor de toekomst. Mede dankzij een subsidie vanuit PIW (Provinciale Impuls Wonen) hebben we dit project kunnen realiseren. Eind december, net voor de feestdagen, zijn de laatste nieuwbouwwoningen verhuurd. Met een feestelijk moment voor bewoners en genodigden is het project officieel afgerond.

De gemeente is eind 2017 gestart met het vernieuwen van het openbare gebied in de Verkuijl Quakkelaarstraat. Eind 2018 moet dit gereed zijn.

Een samenwerking vaststellen met de gemeente om zo een start te maken voor het bouwen van woningen op het Scheldekwartier

In de huidige plannen van de gemeente is er in de Scheldewijk (Scheldeterrein Noord) ruimte voor 200 sociale woningen. Afspraken hierover zijn in 2017 vastgesteld in een afsprakendocument tussen de gemeente en l'escaut. Nadat een stedenbouwkundig plan door de gemeente is opgemaakt, willen we de samenwerking aangaan. Het afsprakendocument zal als raamwerk dienen voor een samenwerkingsovereenkomst.



Leefbaarheid

Het leefklimaat van onze wijken in beeld willen hebben door de Lemon enquête

Afgelopen jaar hebben we de Lemon enquête uitgezet. Nieuw dit jaar waren specifieke vragen over gedrag van personen. Op deze manier kregen we inzicht in de overlastproblematiek die daar uit voort kan komen. Het leefklimaat van wijken is zo goed in beeld gebracht. We gaan de uitkomsten analyseren en houden deze als leidraad aan bij het opstellen van de buurtplannen.

Samen met de gemeente beleid ontwikkelen ‘langer zelfstandig wonen’

Vorig jaar zijn we in gesprek gegaan met Zeeuwendijk en de gemeente over dit onderwerp. De gesprekken zetten we in 2018 voort om zo tot een concreet beleid te komen. Duidelijk is al wel dat het onderwerp niet alleen gaat om senioren die langer zelfstandig willen wonen. Het beleid moet ook betrekking hebben op personen die door omstandigheden extra voorzieningen nodig hebben in hun woning.



Samen met de gemeente concrete plannen opstellen voor de wijk Bossenburgh

Tijdens diverse bijeenkomsten en interviews heeft de gemeente de afgelopen maanden met meer dan 75 wijkbewoners en wijkwerkers gesproken over de leefbaarheid in de wijk Bossenburgh. Tijdens deze sessies werden zij begeleid door een extern bureau. Inmiddels is er een wijkplan opgesteld, geschreven door de wijkbewoners. Begin 2018 staat de presentatie van dit plan gepland. Het plan bevat thema's die komend jaar uitgewerkt en uitgevoerd moeten worden. Naast de input van de bewoners is het van belang dat we samenwerken met de gemeente, politie en andere instanties aan het verbeteren van de leefbaarheid.

Buurtplannen actualiseren

We hebben de buurtplannen in 2017 weer geactualiseerd. Extra aandacht was er vorig jaar voor de brandgangen in de Rooie Buurt. Na het groot onderhoud in deze wijk bleek de toegankelijkheid en uniformiteit van de brandgangen niet optimaal. De brandgangen aan de zijkant tussen twee woningen in waren niet altijd openbaar. Meerdere huurders hadden dit deel in de afgelopen jaren bij hun tuin getrokken. De brandgangen zijn zorgvuldig geïnspecteerd en in samenwerking met de bewoners zijn er aanpassingen aangebracht. Het project hebben we vorig jaar naar tevredenheid afgerond.

De totale kosten die we vorig jaar hebben uitgegeven aan leefbaarheid bedragen € 191.568. Denk hierbij aan kosten voor het verzorgen van groen- en tuinonderhoud, verwijderen van graffiti, inzet van Buurtbemiddeling en de Lemon enquête die in 2017 is gehouden. Aan organisatiekosten rekenen we € 536.879 toe aan leefbaarheid. Dit betreft onder andere de inzet van onze wijkbeheerders.

3 CONTINUE ORGANISATIEONTWIKKELING

Onze organisatie is continu in ontwikkeling met als doel de dienstverlening en producten voor de klant te optimaliseren. Daarnaast wil l'escaut woonservice een prettige werkgever zijn. Dat doen we door onze organisatie effectief in te richten met deskundig personeel.

Effectieve en efficiënte organisatie

Resultaatgericht werken verder inrichten

l'escaut werkt al langere tijd met scorecards op organisatie en afdelingsniveau. Afgelopen jaar hebben we de teamscorecards geïntroduceerd. Zo zijn we weer een stap verder in het resultaatgericht werken. De opgave is om medewerkers binnen een team steeds meer eigenaarschap te geven. Door goed te weten wat de teamdoelen en uiteindelijk ook persoonlijke doelen zijn, groeit het verantwoordelijkheidsgevoel. Binnen vastgestelde kaders geven medewerkers invulling aan de realisatie van de doelen. Het komende jaar stimuleren we dit proces om bewust te sturen op de resultaten.



Een nieuw ondernemingsplan opstellen voor de periode 2018-2021

Afgelopen jaar heeft vooral ook in het teken gestaan van een nieuw ondernemingsplan. Omdat samenwerking een belangrijk speerpunt is, hebben we gekozen voor een breed klankbord. Directie en management hielden keukentafelgesprekken met de huurders. We hielden sessies met zorg-, onderwijs- en welzijnsorganisaties en themabijeenkomsten met de RvC, HVL en de wethouder. Ook kreeg iedere medewerker de kans om mee te praten. Het ondernemingsplan is eind 2017 definitief vastgesteld en begin 2018 gaan we het plan communiceren.

Ons voorbereiden op de organisatiewijziging die plaatsvindt in 2018

Met een werkgroep, onder begeleiding van een externe partij, is er afgelopen jaar gewerkt aan het nieuwe organisatieplan. Het nieuwe ondernemingsplan heeft hierbij als kader gefungeerd. Belangrijke elementen in de nieuwe organisatiestructuur zijn het proces- en resultaatgericht werken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Aan de hand van de belangrijkste klant- en ondersteunende processen is de nieuwe structuur ingericht. In 2018 voeren we de nieuwe organisatiestructuur in.

4 FINANCIËLE CONTINUÏTEIT

Financiële continuïteit is een belangrijke randvoorwaarde voor l'escaut woonservice om aan haar primaire doelstellingen te kunnen voldoen. Deze financiële continuïteit wordt continu op de proef gesteld door in- en externe factoren. Intern door de ambities die l'escaut heeft op het gebied van (duurzaamheids)investeringen in bestaande bouw, nieuwbouw, woonlastenreductie, (digitale) dienstverlening et cetera. Extern door nieuwe wet- en regelgeving (nieuwe Woningwet 2015), verplichte heffingen, economische omstandigheden et cetera.

Financieel beleid

Ons financiële beleid actualiseren

Afgelopen jaar waren de kaders vanuit de toezichthoudende instanties nog niet vastgesteld. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds hebben voorstellen gemaakt voor de financiële toetsing. Deze voorstellen gaan ze in 2018 ter consultatie bespreken met de betrokkenen in de sector. Zodra deze zijn vastgesteld, actualiseren we ons financiële beleid. De verwachting is dat dit voor eind 2018 zal zijn.

Scheiden DAEB en niet-DAEB activiteiten

Een definitief scheidingsvoorstel indienen en de scheiding van DAEB en niet-DAEB activiteiten voorbereiden en invoeren

Het concept scheidingsvoorstel is door de Aw goedgekeurd. We hebben gekozen voor een administratieve scheiding. De voornaamste reden is dat we vooruitgaan naar de kerntaak en afscheid nemen van de niet-DAEB tak. Dit doen we met name door de verkoop van woningen boven de liberalisatiegrens en garages. Het scheidingsvoorstel is goedgekeurd door de Aw en we hebben de DAEB en niet-DAEB administratie ingericht.

Bedrijfskosten

De Aedes-benchmark vergelijkt corporaties onderling op de hoogte van de beïnvloedbare bedrijfslasten. De cijfers worden elk jaar gepubliceerd en gekwalificeerd door Aedes. Ze vormen een middel om de druk op verlaging van bedrijfslasten kracht bij te zetten. In het najaar van 2017 is de Aedes Benchmark weer verschenen.

l'escaut scoort op de bedrijfskosten bij woningcorporaties € 845 (2016: € 859) per verhuureenheid. De afwijking ten opzichte van 2016 zit voornamelijk in een scherpere toerekening van bedrijfs- en onderhoudskosten. We zitten met deze score in de middengroep (score B). Het gemiddelde van alle corporaties bedraagt € 787 (2016: € 853). Onze doelstelling is om in de middengroep te blijven. We geven voorrang om met ons huurdersoordeel naar de kopgroep te promoveren.

De bedrijfskosten zijn in 2017 op hetzelfde niveau als 2016 gebleven. De kosten vielen wel € 180.000 hoger uit dan de begroting. Veel kosten zijn incidenteel van aard vanwege de implementatie van de WoningWet. Dit uit zich door extra inspanningen voor het opstellen van de jaarrekening (inleenkrachten), controlekosten accountant en advieskosten. De invulling van projectleiders op vastgoedgebied zorgt ook voor extra inleenkosten. Op adviesgebied spelen vooral de fiscaliteiten een rol op het gebied van Vpb, Keten Aansprakelijk en BTW. De ICT kosten waren hoger door de tijdelijke dubbele ICT-omgeving, extra consultancy uren op het gebied van het primair systeem en extra software pakketten.

Analyse jaarresultaat 2017

Boekjaar 2017 hebben we afgesloten met een jaarresultaat van € 8.868.617. In dit jaarresultaat is een ongerealiseerde waardevermindering van de marktwaarde van € 14 miljoen opgenomen. Daarnaast is er sprake van een niet gerealiseerde waardevermindering door sloop van het Ravesteynplein ad € 11 miljoen. In de begroting 2018 calculeerden we voor prognosejaar 2017 een geschat resultaat van € 3.731.000.

Bedragen x € 1.000	Jaarrekening 2016	Jaarrekening 2017	Begroting 2017
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille	18.935	16.018	13.014
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	121	152	466
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-12.881	-3.075	-4.659
Nettoresultaat overige activiteiten	-10	20	-
Overige organisatiekosten	-254	-275	-189
Leefbaarheid	-526	-728	-246
Bedrijfsresultaat	5.385	12.112	8.386
Financiële baten en lasten	-5.060	-4.594	-4.615
Resultaat voor belasting	325	7.518	3.771
Vennootschapsbelasting	-2.182	1.351	-
Resultaat deelnemingen	-	-	-40
Resultaat na belastingen	-1.857	8.869	3.731

Het verschil in jaarresultaat 2017 ten opzichte van de begroting wordt voornamelijk veroorzaakt door:

- **Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille** Planmatig onderhoud is een onderschrijding door nog af te wikkelen werkzaamheden van 2017 in 2018 van € 0,8 miljoen. Reparatie en mutatieonderhoud is een onderschrijding van € 2,0 miljoen door minder vervangingsinvesteringen en 1000 minder reparatieverzoeken. Daarnaast is de toegerekende onderhoudslasten hoger als begroot met € 0,2 miljoen.
- **Waardeveranderingen vastgoedportefeuille** Het verschil is met name verklaarbaar door:
 - De afwaardering en de ORT nieuwbouw van de Ravesteynplein is € 1,7 miljoen hoger als begroot (last) door lagere marktwaarde.
 - De autonome waardeverandering marktwaarde is € 3,7 miljoen hoger als begroot (bate) door bijstelling van het handboek en de mutatie in de waarderingsparameters zoals bijstelling exit yield door taxateur.
- **Vennootschapsbelasting** Het verschil van € 1,3 miljoen wordt veroorzaakt door de mutatie van de tijdelijke waarderingsverschillen (belastinglatenties). In de begroting is alleen rekening gehouden met acute belastingdruk.

Meerjarenprognose 2018–2023

In onderstaande prognose zijn ter vergelijking de werkelijke cijfers over 2017 opgenomen.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening							
(x € 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Huuropbrengsten	37.834	37.568	37.360	37.946	38.949	39.918	40.937
Opbrengsten servicecontracten	1.825	1.906	1.874	1.897	1.947	1.996	2.047
Lasten servicecontracten	-1.733	-1.906	-1.874	-1.897	-1.947	-1.996	-2.047
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-4.681	-4.071	-4.066	-4.142	-4.225	-4.154	-3.803
Lasten onderhoudsactiviteiten	-11.253	-14.726	-14.011	-15.467	-14.722	-14.516	-13.491
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-5.974	-6.627	-6.832	-7.043	-7.246	-7.567	-7.551
Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	16.019	12.144	12.451	11.294	12.756	13.681	16.092
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	2.671	11.185	3.139	1.214	1.255	1.034	1.434
Toegerekende organisatiekosten	-45	-156	-482	-162	-189	-	-169
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-2.474	-9.465	-2.316	-741	-728	-765	-858
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	152	1.564	341	311	338	269	407
Overige waardeveranderingen (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille	-5.753	-10.453	-6.839	-14.563	-4.969	-7.996	-1.839
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	2.678	12.364	6.177	8.583	9.096	8.576	12.145
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-3.075	1.911	-662	-5.980	4.127	580	10.306
Opbrengst overige activiteiten	32	32	32	32	32	32	32
Kosten overige activiteiten	-12	-	-	-	-	-	-
Nettoresultaat overige activiteiten	20	32	32	32	32	32	32
Overige organisatiekosten	-275	-223	-222	-226	-229	-235	-240
Leefbaarheid	-728	-844	-844	-843	-845	-850	-859
Bedrijfsresultaat	12.112	14.584	11.096	4.588	16.179	13.477	25.738
Waardeveranderingen van financiële vaste activa, van effecten en van verplichtingen	-30	-	-	-	-	-	-
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	-	-	-	-	-	-	-
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	13	-	-	46	180	276	356
Rentelasten en soortgelijke kosten	-4.577	-4.281	-4.262	-4.058	-4.166	-4.093	-4.180
Saldo financiële baten en lasten	-4.594	-4.281	-4.262	-4.012	-3.986	-3.817	-3.824
Mutatie netto vermogenswaarde niet-DAEB	-	-	-	-	-	-	-
Buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat voor belasting	7.518	10.303	6.834	576	12.193	9.660	21.914
Belasting resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	1.351	2.617	-1.368	-2.043	-1.163	13	-2.700
Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat na belasting	8.869	12.920	5.466	-1.467	11.030	9.673	19.214

De winst-en-verliesrekeningen gesplitst in DAEB en niet-DAEB:

(x € 1.000)	Winst-en-verliesrekening					DAEB
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	10.812	11.518	10.342	11.942	12.821	15.269
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	234	343	265	280	269	357
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	2.004	-1.283	-6.840	3.627	68	9.797
Overige organisatiekosten	-218	-219	-223	-226	-232	-237
Leefbaarheid	-305	-306	-305	-307	-312	-321
Bedrijfsresultaat	12.527	10.053	3.239	15.316	12.614	24.865
Saldo financiële baten en lasten	-4.146	-4.147	-3.962	-4.089	-4.036	-4.142
Mutatie netto vermogenswaarde niet-DAEB	1.918	909	1.250	941	1.083	1.139
Resultaat voor belasting	10.299	6.815	527	12.168	9.661	21.862
Belastingen	2.621	-1.349	-1.994	-1.138	12	-2.648
Resultaat na belastingen	12.920	5.466	-1.467	11.030	9.673	19.214

(x € 1.000)	Winst-en-verliesrekening					niet-DAEB
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	617	405	448	309	354	316
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	1.375	112	46	58	-	50
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-297	621	860	500	512	509
Overige organisatiekosten	-5	-3	-3	-3	-3	-3
Leefbaarheid	-3	-2	-2	-2	-2	-2
Bedrijfsresultaat	1.687	1.133	1.349	862	861	870
Saldo financiële baten en lasten	-135	-115	-55	86	194	287
Resultaat voor belasting	1.552	1.018	1.294	948	1.055	1.157
Belastingen	78	-37	-49	-25	1	-52
Resultaat deelnemingen	288	-72	5	18	27	34
Resultaat na belastingen	1.918	909	1.250	941	1.083	1.139

Bij het opstellen van de jaarrekening 2017 actualiseren we de meerjarenprognose. Hierbij gaan we uit van vastgesteld beleid op het gebied van huurprijzen, onderhoud, (des)investeringen, enzovoort. De basis voor de meerjarenprognose zijn de portefeuillestrategie en de hierop aangesloten begroting 2018. De prognose werken we bij naar aanleiding van gewijzigde (beleids)inzichten en wettelijke kaders. Huur, verkoop-, energie-investeringen en nieuwbouwbeleid spelen hierin een grote rol.

Door fiscale verliesverrekening uit het verleden beperken we de te betalen vennootschapsbelasting. We schatten in dat we in prognosejaar 2019 voor de eerste keer vennootschapsbelasting betalen.

Prognose balansposten

In onderstaand overzicht zijn ter vergelijking de werkelijke cijfers over 2017 (na resultaat-verwerking) opgenomen.

Geconsolideerde balans							
(x € 1.000)	2017	2018	2.019	2020	2021	2022	2023
Materiële vaste activa	519.349	516.585	529.194	541.231	553.707	565.796	580.172
Financiële vaste activa	4.532	1.390	367	359	350	340	340
Vlottende activa	6.128	16.935	19.230	20.263	20.949	21.912	22.851
Totaal activa	530.009	534.910	548.791	561.853	575.006	588.048	603.363
Eigen vermogen	392.096	405.021	410.486	409.020	420.049	429.722	448.936
Voorzieningen	6.129	3.451	732	-	810	-	-
Langlopende schulden	125.376	123.230	130.350	145.159	147.272	152.540	145.937
Kortlopende schulden	6.408	3.208	7.223	7.674	6.875	5.786	8.490
Totaal passiva	530.009	534.910	548.791	561.853	575.006	588.048	603.363

Financiële continuïteit

De belangrijkste onderlegger voor dit financieel beleid is het instrumentarium aan ratio's dat het WSW hanteert. Het WSW toetst de financiële positie van l'escaut op de financiële ratio's aan de hand van de prospectieve en verantwoordingsinformatie (dPi en dVi). Het WSW stelt ook op basis van die gegevens het borgingsplafond vast. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) vult deze aan met een ratio op maximale schuld per verhuureenheid.

De normen uit het financieel beleid en de ratio's gebaseerd op de prognose zijn als volgt:

Financiële ratio's									
	norm	intern	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Interest coverage ratio (ICR)	> 1,4	> 1,7	3,3	2,5	4,4	2,2	2,3	2,8	3,5
Debt service coverage ratio (DSCR)	> 1,0	> 1,2	2,3	1,7	3,1	2,2	2,2	2,4	2,6
Loan to value (LTV)	< 75%	< 60%	51%	53%	54%	56%	55%	55%	51%
Solvabiliteit	> 25%	> 30%	74%	75%	74%	72%	73%	73%	74%
Dekkingsratio	< 50%	< 40%	20%	24%	25%	27%	27%	27%	26%
Schuld per vhe	< 45.000	< 36.000	19.995	20.300	22.200	25.000	25.200	26.000	24.800
Onderhoudskosten per vhe	intern	< 1.547	1.835	2.326	2.272	2.537	2.399	2.360	2.188

De ratio's zijn berekend op de enkelvoudige cijfers van l'escaut woonservice (verslagjaar geconsolideerd).

De uitkomsten van de ratio's zijn positief. De operationele kasstromen - onder aftrek van de te betalen rente en aflossing op leningen - blijven boven de norm. De LTV, bij nieuwe investeringen een belangrijke parameter, blijft in 2018 ruimschoots onder de norm doordat de leningenportefeuille daalt. Bij een aantal complexen waar inmiddels een energie-investering heeft plaatsgevonden is, vooruitlopend op de nieuwe portefeuillestrategie, een levensduurverlenging (maximaal 5 jaar) toegepast. Dit heeft een positieve invloed op de LTV omdat daardoor de bedrijfswaarde vanaf 2020 toeneemt.

5 GOVERNANCE VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN 2017

VOORWOORD

In dit governance verslag van de raad van commissarissen van l'escaut woonservice over het jaar 2017 legt de raad van commissarissen verantwoording af over de wijze waarop invulling is gegeven aan de toezichthoudende rol van de raad. Op enkele onderwerpen zal hierna nader worden ingegaan.

l'escaut is het jaar 2017 gestart onder leiding van een nieuwe bestuurder Robert de Ridder. Zijn kennis en ervaring van woningcorporaties zijn van grote betekenis voor l'escaut gebleken. In 2017 veranderde ook de samenstelling van de raad. Afscheid is genomen van Loes Meeuwisse en Wim Oving en toegetreden zijn Kees Kort en Ben van de Par als nieuwe commissarissen. Expertise op het gebied van vastgoedontwikkeling en vastgoedbeheer evenals specifieke volkshuisvestelijke kennis en ervaring is daarmee verder ingevuld en verdiept.

Met de komst van de nieuwe woningwet is er een aantal veranderingen in het externe toezicht doorgevoerd. Eén ervan is de jaarlijkse governance inspectie door de Autoriteit woningcorporaties (Aw). Onder governance verstaat de Aw de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. Om zich een beeld hiervan te vormen bij l'escaut, heeft de Aw onder andere een gesprek gevoerd met een afvaardiging van de raad. In dit gesprek is uitgebreid stilgestaan bij het toezicht en de taakopvatting van de raad van commissarissen op de organisatie van l'escaut in het algemeen en de bestuurder in het bijzonder. De conclusie van de Aw is dat de organisatie in control is en dat de raad zijn toezichthoudende functie adequaat heeft ingevuld.

De raad is in 2017 nauw betrokken geweest bij het nieuwe ondernemingsplan 'Wendbaar en in balans'. Een breed klankbord van huurders, belanghouders en medewerkers hebben ook hun bijdrage aan dit plan kunnen leveren. De raad steunt de nieuwe koers daarin, waarin meer maatwerk voor de huurder, een strategische samenwerking en de verantwoordelijke medewerkers centraal staan.

In het jaar 2017 is de omvangrijke implementatie als gevolg van de woningwet geëffectueerd. Een jaar waarin met elkaar de nieuwe verhoudingen binnen bestuur en toezicht zijn gezocht en gevonden. Ook de zelfevaluatie van de raad heeft aanknopingspunten gegeven om de toezichhoudende rol te verbeteren en zo nog meer bij te dragen aan de continuïteit van de organisatie. Dit alles zodat l'escout haar belangrijke rol in de Vlissingse samenleving kan blijven vervullen.

Nicolaas van Everdingen,
voorzitter raad van commissarissen

Over besturen en toezichhouden

De raad van commissarissen heeft in 2016 de toezichtsvisie vastgesteld. Dit is een levend document dat is opgesteld met de huidige kennis van en ideeën op het gebied van 'good governance'.

In deze visie worden de belangrijkste aandachtsvelden voor de raad genoemd. Het gaat om voldoende woningen voor de sociale doelgroep, investeren in lage huren en het bieden van continuïteit vanuit een doelmatige inzet. Ten aanzien van het toezicht functioneert de raad als collectief, waarin de individuele leden vanuit hun eigen achtergrond, kennis en ervaring maar bovenal als toezichthouder een bijdrage leveren aan de corporatie. Belangrijk daarin zijn een open cultuur, zelfreflectie en rolopvatting.

Een breed toetsingskader geeft de raad inzicht in de prestaties van l'escout. Daarbij kan de Aedes-benchmark als referentie worden gebruikt. De raad van commissarissen houdt toezicht op het behalen van deze prestaties en weegt daarin de (financiële) continuïteit van de onderneming af. Een overzicht van het toetsingskader is opgenomen in de bijlage Corporate Governance van dit jaarverslag.

Governancecode woningcorporaties

De Governancecode Woningcorporaties kent vijf principes. De principes vullen elkaar aan en dienen in samenhang te worden gezien. Het belang van (toekomstige) huurders of bewoners staat voorop in principe 1, waar het gaat over de waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht. Principe 2 behandelt de manier waarop bestuur en rvc aanspreekbaar zijn op resultaten. Principe 3 behandelt de toetsstenen van geschiktheid voor bestuur en raad van commissarissen en principe 4 behandelt de dialoog met (toekomstige) bewoners, gemeente en andere belanghebbende partijen. Principe 5 tenslotte besteedt aandacht aan het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten.

Deze vijf principes zijn uitgewerkt in een aantal bepalingen. De code kent twee typen bepalingen: 'pas toe' en 'pas toe of leg uit'. Op een aantal bepalingen is afwijking met 'leg uit' niet mogelijk, hiervoor geldt uitsluitend 'pas toe'. Dit is bij de betreffende bepalingen in de code weergegeven.

l'escaut woonservice voldoet aan de Governancecode Woningcorporaties en wijkt bij geen van de bepalingen af met 'leg uit'.

Implementatie governance

Als gevolg van de nieuwe woningwet is in 2016 een aantal reglementen en statuten aangepast die met ingang van 1 januari 2017 van kracht zijn. In 2017 is het Treasurystatuut aangepast en in overeenstemming gebracht met de veegwet Wonen. Het reglement Financieel Beleid en Beheer (RFBB) zoals bedoeld in artikel 55 lid 2 van de woningwet is middels een addendum in overeenstemming gebracht met de veegwet Wonen.

De toezichhoudende rol

In 2017 eindigde het bestaande ondernemingsplan. De raad van commissarissen speelde een actieve rol in het mede vormgeven van de nieuwe strategie. Dit gebeurde in de rol als klankbord richting bestuurder en individuele deelname in de sessie met de belanghouders. De raad heeft het nieuwe ondernemingsplan 'Wendbaar en in balans' goedgekeurd.

De raad van commissarissen is in 2016 nauw betrokken geweest bij het scheidingsvoorstel DAEB en niet-DAEB. l'escaut heeft gekozen voor een administratieve scheiding met daaruit voortvloeiend uiteindelijk een toekomst zonder niet-DAEB. De Autoriteit woningcorporaties heeft in 2017 het scheidingsvoorstel goedgekeurd. Een eerste uitvloeisel van het scheidingsvoorstel is het beleidsvoornemen van l'escaut om de verbindingenstructuur te vereenvoudigen.

Daarbij wordt uit het oogpunt van aansprakelijkheid de moeder-dochter structuur gehandhaafd, maar fuseren de huidige verbindingen tot één dochtervennootschap. Eind 2017 is de definitieve uitwerking met de raad besproken en is het voorstel goedgekeurd. Statuten van dochterondernemingen moeten op 1 januari 2018 in overeenstemming zijn met de woningwet en zijn goedgekeurd door de Aw. Dit is inmiddels geëffectueerd.

De auditcommissie heeft met ingang van 2017 een nieuwe samenstelling met Gaston Suy als voorzitter en Ben van de Par als lid. De auditcommissie ondersteunt en adviseert de raad van commissarissen bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van het (financiële) toezicht. De auditcommissie neemt geen besluiten, maar is een voorbereidingscommissie, adviserend en ondersteunend naar de raad van commissarissen en rapporteert bevindingen rechtstreeks aan de raad. De auditcommissie heeft in 2017 viermaal vergaderd. In deze vergaderingen is uitgebreid gesproken over de jaarrekening 2016, het scheidingsvoorstel, de begroting 2018, de managementletter van de controlerende accountant, treasury en risicomanagement. De externe accountant geeft zowel in de auditcommissie als in de volledige raad van commissarissen een toelichting op de managementletter. Daar waar nodig heeft de auditcommissie over deze onderwerpen een advies aan de raad van commissarissen uitgebracht. Jaarlijks spreekt de auditcommissie de controller en de manager bedrijfsvoering afzonderlijk en buiten de aanwezigheid van de bestuurder.

Ten aanzien van risicomanagement is besloten dat dit door de organisatie opnieuw zal worden herijkt. In de consultatieronde voorafgaand aan het uitwerken van het risicomanagement zal ook de raad van commissarissen worden betrokken door de inbreng van de voorzitter van de auditcommissie. In 2017 is hier een start mee gemaakt. In de loop van 2018 zal het nieuwe risicomanagement worden opgeleverd. Tot die tijd worden de risico's in beeld gebracht via de huidige systematiek.

Toetsing op financiële en operationele prestaties vindt plaats aan de hand van het jaarplan, de begroting en de balanced scorecard. De balanced scorecard wordt ieder tertiaal met de raad besproken. Daarnaast is via een uitgebreid online digitaal dashboard de balanced scorecard te raadplegen inclusief toelichting op de stand van de kritische prestatie indicatoren (kpi's) die vanuit het ondernemingsplan zijn opgenomen.

In 2016 heeft de rvc de prestatieafspraken 2016-2019 goedgekeurd. Conform afspraak in deze prestatieafspraken brengt l'escaut op basis hiervan vóór 1 juni van ieder jaar (tot en met 2018) een 'bod' van werkzaamheden (activiteiten) voor de komende vijf jaar uit. Naast het activiteitenoverzicht bevat het bod een financiële paragraaf met een onderbouwing van de investeringen in de activiteiten en de continuïteit van de organisatie. Het bod is concreet voor de komende twee jaar en geeft een doorkijk voor de drie jaar daarna. De nieuwe prestatieafspraken 2016-2019 zijn hierbij kaderstellend. Bij dit bod wordt de Huurdersvereniging l'escaut (HVL) nauw betrokken. Het bod wordt jaarlijks ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd.

Jaarlijks spreekt de raad van commissarissen met enkele belanghouders en de huurdersvereniging over de maatschappelijke prestaties van l'escaut.

De werkgeversrol

Naast een nieuwe bestuurder per 1 januari 2017 startte ook de remuneratiecommissie in een nieuwe samenstelling met Kees Kort als voorzitter en Nicolaas van Everdingen als lid. Het jaar 2017 was voor de remuneratie een jaar van herijken van taken en vinden van nieuwe werkwijzen. Het functionerings- en beoordelingssysteem voor de bestuurder evolueerde naar een 270 graden feedback methodiek. Twee leden van de raad van commissarissen werden herbenoemd, Nicolaas van Everdingen en Gaston Suy. Bij deze herbenoeming zorgde het nieuwe systeem met 'zienswijze door de Autoriteit woningcorporaties' voor een aanzienlijke werklast. Met het oog op het jaar 2018 staan de taken en werkwijzen van de remuneratiecommissie 'weer in het gelid'. In de bijlage Corporate Governance van dit jaarverslag is het volledige remuneratierapport opgenomen.

Klankbordfunctie van de raad

Een taak van de raad van commissarissen is het uitoefenen van de signaal- en klankbordfunctie voor de bestuurder. Dit kan zowel op verzoek van de bestuurder als op eigen initiatief van de raad of een lid van de raad. Zowel binnen als buiten de vergaderingen van de raad en van de remuneratie- en auditcommissie is hier voldoende ruimte voor. Daarnaast vindt er frequent overleg plaats tussen de bestuurder en de voorzitter van de raad.

Samenstelling & functioneren

In 2016 zijn de profielschetsen voor de leden van de raad van commissarissen aangepast en in overeenstemming gebracht met de woningwet en de eisen die daaraan gesteld worden vanuit de Autoriteit woningcorporaties. In 2017 heeft hierin geen verandering plaatsgevonden. De profielschetsen zijn terug te vinden op de website van l'escout.

De samenstelling en het rooster van aftreden van de raad van commissarissen zijn terug te vinden in de bijlage Corporate Governance van dit jaarverslag. Dit geldt ook voor de bezoldiging van bestuur en raad van commissarissen en het overzicht van de genomen besluiten.

Tot slot

2018 wordt het eerste jaar van het nieuwe ondernemingsplan. Een duurzame klantrelatie, een duurzaam woningbezit en een flexibele bedrijfsvoering met continue aandacht voor bedrijfslasten zijn daarbij de speerpunten. 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 2017.

Dhr. mr. N.H. van Everdingen, voorzitter

Mw. drs. T.A. Snijders-de Vos MPA, vice-voorzitter

Dhr. drs. G.H.A. Suy, lid

Dhr. C.J. Kort, lid

Dhr. ing. B.P. van de Par MRE, lid

6 BESTUURSVERKLARING

Het bestuur van l'escaut woonservice verklaart hierbij dat alle tot haar beschikking gestelde financiële middelen uitsluitend zijn aangewend in het belang van de volkshuisvesting.

Vlissingen,
5 april 2018,

Was getekend

Robert de Ridder
Directeur-bestuurder



Hermesweg 13
4382 ND Vlissingen
(0118) 42 23 00
E-mail: info@lescaut.nl

Vormgeving
Wilbert Ulaen