

# **Maatschappelijke visitatie Laris Wonen en Diensten**

Rapportage

Opdrachtgever: Laris Wonen en Diensten

Rotterdam, juli 2011



# Maatschappelijke visitatie Laris Wonen en Diensten

Rapportage

Opdrachtgever: Laris Wonen en Diensten

Wouter Vos  
Ewoud Dekker  
Marieke Kalkman

Rotterdam, juli 2011

# Over Ecorys

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

Wij vinden het belangrijk om ons werk op milieuvriendelijke wijze uit te voeren. Daarom is dit document op FSC-gecertificeerd papier geprint.

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

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

Ecorys Vastgoed  
T 010 453 8  
F 010 453 85 88

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie en totaalbeeld	9
1 Laris Wonen en Diensten	13
1.1 Profiel	13
1.2 Bezit	13
1.3 Organisatie	14
2 Presteren naar Ambities (PnA)	15
2.1 Prestaties	15
2.2 Beleidskader	16
2.3 Prestaties en beoordeling	17
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	19
3.1 Werkgebied	19
3.2 Opgaven in het werkgebied	19
3.3 Prestaties en beoordeling	22
4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	23
4.1 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	23
4.2 Belanghebbenden, bijeenkomst en interviews	23
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	27
5.1 Financiële continuïteit	27
5.2 Financieel beheer	29
5.3 Doelmatigheid	31
5.4 Vermogensinzet	31
5.5 Presteren naar Vermogen	34
6 Governance	37
6.1 Besturing	37
6.2 Het interne toezicht	37
6.3 Externe legitimatie	39
6.4 Presteren ten aanzien van Governance	40
Integrale beoordelingstabel	43
Bijlagen	45



# Voorwoord

## *Het visitatiestelsel*

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover onder meer de commissies Sas en Winter zich hebben uitgesproken. In de AedesCode, die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- een onafhankelijk vormgegeven instrument: geen instrument van de branche of van de overheid;
- toetsing van buiten naar binnen: welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien;
- primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument;
- meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

## *Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie*

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

*Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie.*

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- de eigen ambities en doelstellingen;
- de opgaven in het werkgebied;
- de normen van de stakeholders;
- de financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

### *Maatschappelijke visitatie Laris Wonen en Diensten - de aanpak van Ecorys*

Laris Wonen en Diensten heeft Ecorys in 2010 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft plaatsgevonden in de periode maart tot en met juli 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Wouter Vos, Jeroen Plomp / Ewoud Dekker en Marieke Kalkman. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

#### 1. Deskresearch

Op basis van beschikbare documenten is in maart en april 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

#### 2. Startbijeenkomst

Op 12 mei 2010 heeft, onder leiding van Ecorys, een startbijeenkomst plaatsgevonden met een afvaardiging van de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder en de managers Klant en Markt, Vastgoedbeheer, Projectontwikkeling en Finance en Control. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.

#### 3. Interviews intern

Aansluitend aan de startpresentatie hebben de interviews plaatsgevonden met achtereenvolgens een afvaardiging van de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder. Op 26 mei heeft een interview met de managers plaatsgevonden. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de deskresearch.

#### 4. Betrokkenheid belanghebbenden

Via een bijeenkomst en aanvullende/vervangende interviews zijn de belanghebbenden betrokken bij de maatschappelijke visitatie van Laris Wonen en Diensten. De bijeenkomst vond plaats op 1 juni 2011, waarin de belanghebbenden hun mening over de corporatie konden geven. In de eerste weken van juni zijn daarnaast vijf telefonische interviews gehouden met belanghebbenden die niet in de gelegenheid waren bij de bijeenkomst aanwezig te zijn.

#### 5. Rapportage

Aansluitend is de conceptrapportage opgesteld. Deze is op 29 juni 2011 besproken met een afvaardiging van de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder van Laris Wonen en Diensten en de managers Klant en Markt, Vastgoedbeheer, Projectontwikkeling en Finance en Control. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de visitatiemethodiek.

### *Beoordelen van de prestaties van de corporatie*

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2007 tot en met 2010 en vooruitkijkend het jaar 2011 inclusief de daaropvolgende meerjarenramingen. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De feitelijk geleverde prestaties en de waargenomen stakeholderoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling;
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling;
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd;



- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

### *De meetschaal*

Bij het geven van rapportcijfers geldt, conform de 4.0 versie van de methodiek, de onderstaande meetschaal. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7 'ruim voldoende'.

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

### *Leeswijzer*

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn opgenomen de integrale scorekaart, de spinnenwebben, de meetschaal en de recensie.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Laris Wonen en Diensten en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van Laris Wonen en Diensten
2. Presteren naar Ambities (PnA)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)
5. Presteren naar Vermogen (PnV).
6. Governance

Bijlagen:

1. Normenkader visitatiemethodiek 4.0
2. Bronnenlijst
3. Lijst van geïnterviewde personen
4. Presteren naar Ambities
5. Presteren naar Opgaven
6. Onafhankelijkheidsverklaring en visitatiecommissie.

### *Tot slot*

De leden van het visitatieteam van Ecorys hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie van en de samenwerking met Laris Wonen en Diensten daarin ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

# Recensie en totaalbeeld

## Laris Wonen en Diensten; een daadkrachtige corporatie

Laris Wonen en Diensten is een corporatie die is te duiden met: 'doen wat ze zeggen en steeds meer zeggen wat ze doen'. De resultaatgerichte werkwijze van de corporatie heeft ertoe geleid dat in de afgelopen jaren een groot aantal huur- en koopwoningen, eenheden in woonzorgcentra, zorgwoningen, zorgappartementen en onder andere een apotheek zijn gerealiseerd. Dit is, mede in het licht van de economische omstandigheden, een stevige prestatie. Laris Wonen en Diensten heeft een duidelijk beeld van de in het werkgebied aanwezige maatschappelijke opgaven en wordt in het bepalen van de belangrijkste opgaven ondersteunt door de gemeente en de regio. De corporatie heeft een duidelijke visie op de toekomst en de wijze waarop de maatschappelijke opgaven kunnen worden ingevuld. Echter, waar men intern precies weet welke richting de corporatie op wil en moet, is dit voor de buitenwereld minder zichtbaar.

Waar de feitelijke prestaties van Laris Wonen en Diensten voor zich spreken, is het beleidskader waarbinnen dit gebeurt dat niet altijd. Het ontbreken van een uitgewerkt kader maakt het keuzeproces dat de corporatie doorloopt soms wat minder transparant. Bij Laris denkt men in termen van kansen. Hoewel hierdoor efficiënt en flexibel ingesprongen kan worden op specifieke ontwikkeling draagt dit niet bij aan een helder verantwoordingskader. Daarbij geeft Laris Wonen en Diensten er blijk van het afwegingsproces primair zelf te voeren waarbij, vooral op projectbasis en in specifieke situaties samen met belanghebbenden wordt gesproken. Zo zijn er geen bijeenkomsten waarin de belanghebbenden in gezamenlijkheid worden meegenomen in het beleid van de corporatie en mede richting kunnen geven aan de belangrijkste opgaven.

Overigens geven de belanghebbenden aan zeer tevreden te zijn met prestaties van de Laris Wonen en Diensten. De corporatie wordt door de belanghebbenden getypeerd als een betrokken en gedegen corporatie die sterk participeert in de gemeente. Laris Wonen en Diensten houdt zich met een groot aantal opgaven bezig, maar concentreert zich volgens de belanghebbenden met name op het onderdeel wonen en zorg. De belanghebbenden vinden verder dat de corporatie door de werkwijze en organisatie relatief grote opgaven oppakt voor een corporatie van deze omvang en de nek uitsteekt in het oppakken van maatschappelijk belangrijke projecten. De visitatiecommissie onderschrijft deze voortvarendheid van Laris Wonen en Diensten. De keerzijde van het hoge ambitieniveau kan zijn dat niet alle belanghebbenden in de snelle werkwijze en het snelle proces van besluitvorming van de corporatie mee kan, waardoor belanghebbenden wel eens het gevoel krijgen dat Laris Wonen en Diensten wat voor de troepen uit kan lopen. Ook dit beeld herkent de visitatiecommissie. Vanuit de belanghebbenden wordt Laris Wonen en Diensten getypeerd met: professioneel, daadkrachtig en ondernemend.

Uit de visitatie blijkt dat tevens dat Laris Wonen en Diensten een professionele en ondernemende corporatie is. De organisatiestructuur is helder en Laris Wonen en Diensten heeft een goede bedrijfsvoering. Ondernemend is de corporatie met name op het vlak van wonen en zorg, waar de opgaven met grote voortvarendheid worden opgepakt. Zo is zorgcentrum Meulenbelt een voorbeeldproject op landelijk niveau hoe je wonen en zorg kunt combineren. Daarnaast pakt de corporatie aanverwante zaken zoals Domotica op. Verder is de corporatie ondernemend in de zin van al het mogelijke doen om de maatschappelijke opgaven op te kunnen pakken. Als gevolg van de teruglopende financieringscapaciteit kan de corporatie in de komende jaren minder opgaven realiseren dan in de afgelopen periode. Om deze, volgens henzelf en de belanghebbenden noodzake-

lijk geachte, opgaven toch te kunnen uitvoeren is de Laris Wonen en Diensten op zoek naar alternatieve financieringsbronnen.

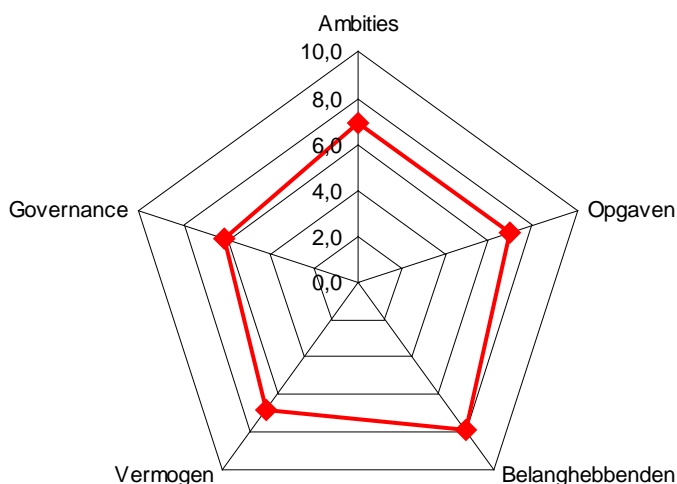
Voorgaande typeert de corporatie: het zoeken naar kansen om geld te verdienen en het vermogen te vergroten, om dit vervolgens in te zetten ten bate van de volkshuisvesting. Binnen Laris Wonen en Diensten wordt ondernemerschap en het denken in termen van vernieuwing, kansen en mogelijkheden sterk gestimuleerd. Dit is een werkwijze die al enige jaren geleden is ingezet en inmiddels merkbaar binnen de organisatie aanwezig is. Men is bereid om buiten de geijkte paden te zoeken naar mogelijkheden om tot nieuwe producten of financiering te komen. Voorgaande steeds met het volkshuisvestelijk kader als belangrijkste toetingskader.

Inherent aan ondernemerschap zijn de risico's die hiermee gepaard gaan. Hier lijkt echter voldoende zicht op te bestaan en Laris Wonen en Diensten geeft aan, hier zeer bewust mee om te gaan. Daarnaast betekent het betreden van nieuwe paden het bestaan van aanloopproblemen. Een goede ondernemer leert van zijn fouten. Bij Laris Wonen en Diensten is dit ook zichtbaar: naarmate er meer ervaring werd opgedaan zijn een aantal zaken in de uitvoering duidelijk verbeterd. Voorgaande toont dat Laris Wonen en Diensten een lerende organisatie en professioneel is. Een ander kenmerk dat hieruit voortvloeit is zakelijkheid. Vanuit de belanghebbenden is aangegeven dat de corporatie in sommige opzichten als vrij zakelijk wordt ervaren. In het licht van de geleverde prestaties is de visitatiecommissie geneigd dit als een compliment te zien.

### Totaalbeeld: ruim voldoende prestaties

Laris Wonen en Diensten krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

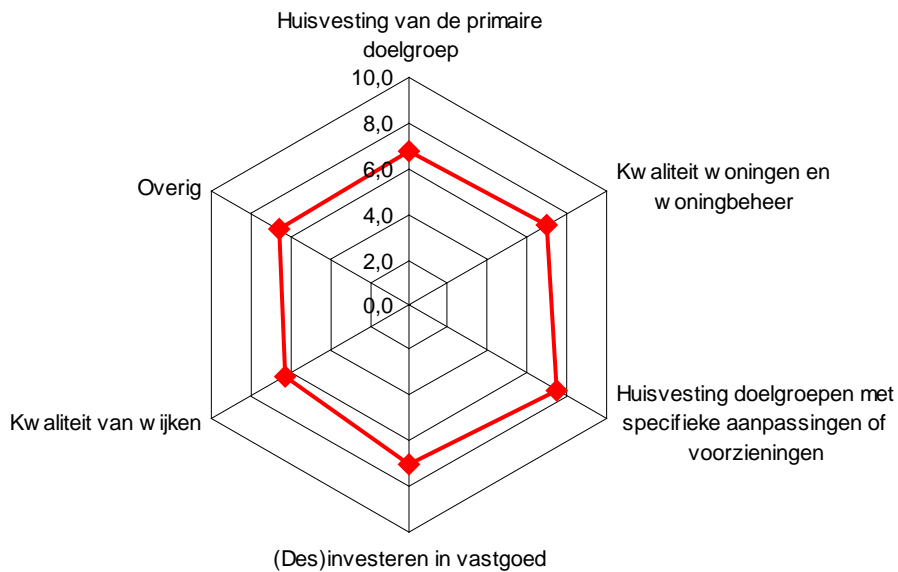
- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Ambities is (6,9);
- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Opgaven is (6,9);
- Goed, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft (7,8);
- Ruim voldoende, waar het gaat om Presteren naar Vermogen (6,8);
- Voldoende, wat betreft de invulling van de Governance (6,0).



#### Presteren naar Ambities

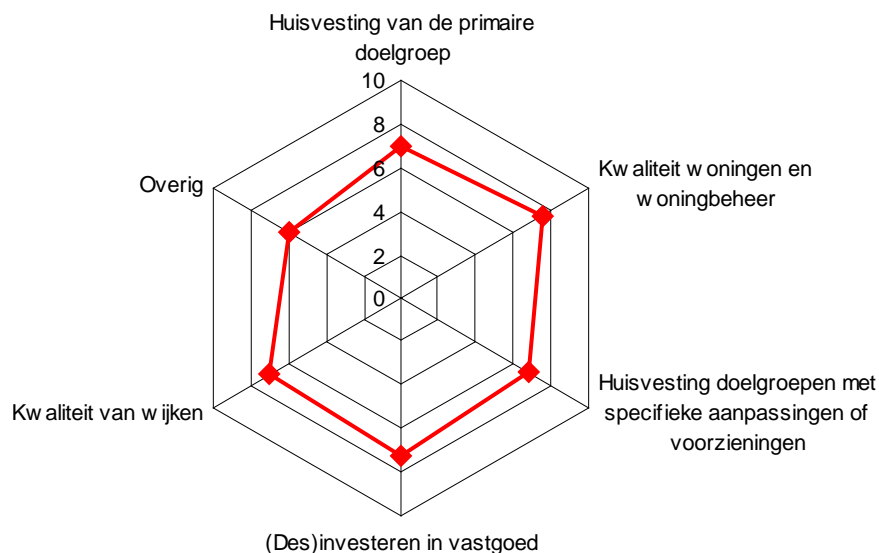
De strategische doelstellingen die Laris Wonen en Diensten zich stelde in het Meerjarenbeleidsplan 2005-2010 zijn vrijwel allemaal in meer of mindere mate behaald. De corporatie heeft met name geïnvesteerd in klantgerichtheid, mede op basis van de resultaten van de KWH-metingen, en goede woningen voor de primaire doelgroep en voor ouderen, mensen met beperkingen en starters. Er zijn niet veel woningen verkocht, omdat dit niet nodig was voor de financiering van geplande projecten. Voor de nabije toekomst wordt de verkoop van meer woningen noodzakelijk en realistisch

geacht. Door de weinig expliciete koppeling tussen verwoorde ambities en geleverde prestaties bestaat het gevoel dat huidig cijfer niet volledig recht doet aan de inspanning die Laris heeft geleverd.



#### Presteren naar Opgaven

Laris Wonen en Diensten levert met de activiteiten die zij ontplooid een groot aandeel in de opgaven die er in het werkgebied liggen. Dit gaat zeer zeker ook op voor de bouwproductie die Laris Wonen en Diensten realiseert in het kader van de KR8-afspraken. Omdat de opgaven in een aantal gevallen impliciet zijn, kan het voor de buitenwereld soms minder inzichtelijk zijn wat de daadwerkelijke afspraken zijn. Voor de toekomst is het aan te bevelen om, als er afspraken worden gemaakt tussen meerdere partijen, bijvoorbeeld tussen de gemeente Montferland en Laris Wonen en Diensten en Woningstichting Bergh, aan te geven wie voor het nakomen van welk deel van de afspraken verantwoordelijk is. Daarnaast is het van belang de afspraken SMART te formuleren en regelmatig terug te koppelen bij de partijen.



#### Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden zijn eensgezind over de prestaties van Laris Wonen en Diensten: de corporatie presteert goed. Zoals in de recensie gesteld wordt de corporatie gezien als een betrokken en gedegen corporatie die op een professionele en ondernemende manier wordt geleid. De belang-

hebbenden zijn van mening dat Laris Wonen en Diensten een goede inspanning levert in het op-pakken van de maatschappelijke opgaven en waardeert de voortvarendheid waarmee de corporatie dit doet. Aandachtspunt daarbij is het meenemen van de belanghebbenden in de processen. Daarnaast vinden enkele belanghebbenden dat de corporatie meer gebruik zou kunnen maken van de expertise van hen. De duidelijke tevredenheid van de belanghebbenden over de prestaties van de corporatie blijkt uit de hoge gemiddelde beoordeling.

#### *Presteren naar Vermogen*

Laris Wonen en Diensten heeft continuïteitsoordeel A1 en de financiële continuïteit is geborgd. De corporatie hanteert in de jaarverslaglegging een waarderingsgrondslag op basis van de historische kostprijs, maar berekent de bedrijfswaarde wel. Wat betreft liquiditeit voldoet Laris Wonen en Diensten aan de eisen van het WSW. De sturing vindt plaats op basis van de kasstromen, waarbij na-genoeg jaarlijks een positief exploitatieresultaat wordt behaald. De gemiddelde rentedekkingsgraad is 1,3. Laris Wonen en Diensten hanteert geen, naar type vastgoed gedifferentieerde, rendements-eis. Het financieel beheer van de corporatie is op orde en er is een duidelijke focus op doelmatigheid. Het vermogen wordt maximaal ingezet ten bate van de volkshuisvesting.

#### *Presteren ten aanzien van Governance*

In de beleidscyclus komt duidelijk naar voren dat Laris Wonen en Diensten presteert op het vlak do, dus de uitvoering van werkzaamheden ten bate van de volkshuisvesting. Plan bestaat bij Laris Wonen en Diensten uit een visie in een meerjarenbeleidsplan en een toelichtende tekst op een aantal onderwerpen waar de corporatie zich in die jaren mee bezig wil houden. Echter, deze onderwerpen zijn niet expliciet uitgewerkt in SMART doelstellingen. De prestaties worden maandelijks en per kwartaal gemonitord en in de jaarverslagen extern verantwoord. Hierbij is niet zichtbaar een koppeling gemaakt met de doelstellingen die de corporatie heeft gesteld. Actieve bijsturing geschiedt vooral bij lopende projecten. Laris Wonen en Diensten onderschrijft de Governance Code en de Raad van Commissarissen functioneert binnen de gestelde kaders. De corporatie heeft veelvuldig bilateraal overleg met de belanghebbenden, echter de externe legitimatie en mogelijkheden om mede richting te geven aan de koers van de corporatie kan worden verbeterd.

# 1 Laris Wonen en Diensten

## 1.1 Profiel

Laris Wonen en Diensten is gevestigd in de gemeente Montferland en heeft een bezit van ongeveer 2.360 verhuureenheden, waarvan 2.280 wooneenheden. De gemeente Montferland bestaat uit 14 woonkernen: Azewijn, Beek, Braamt, Didam, Kilder, Lengel, Loerbeek, Loil, Nieuw-Dijk, 's-Heerenberg, Stokkum en Zeddum. De corporatie is voornamelijk actief in Didam. Daarnaast heeft Laris Wonen en Diensten ook bezit in de gemeente Zevenaar, meer specifiek in Angerlo, Giesbeek en Lathum, en in de gemeente Westervoort. De corporatie heeft volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) een gemiddeld profiel met een accent op eengezinswoningen. In totaal behoren 90 corporaties tot deze referentiegroep.

## 1.2 Bezit

De typering 'met een accent op eengezinswoningen', zoals het CFV die maakt, wordt zichtbaar in de onderstaande cijfers. Bijna 75% van de woningvoorraad van Laris Wonen en Diensten zijn eengezinswoningen. Daarnaast heeft de corporatie een relatief groot aandeel meergezinswoningen met lift. Dit wordt veroorzaakt door het grote aantal woningen dat bestemd is voor ouderen. Laris Wonen en Diensten bezit relatief veel woningen die zijn gebouwd in de periodes 1970-1979 en na 2000, respectievelijk 28% en 17% versus 19% en 9% landelijk. Het aantal vooroorlogse woningen (bouwjaar voor 1945) is 1%, terwijl dat landelijk 8,3% bedraagt.

Tabel 1.1 Bezit

	Laris Wonen en Diensten (%)	Landelijk (%)
Eengezinswoningen	74,6	43,1
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	3,9	27,4
Meergezinswoningen met lift	19,7	13,1
Hoogbouw	0,0	10,7
Eenheden verzorging	1,8	2,1
Overig	0,1	3,5
Onbekend	0,0	0,0
<b>Totaal</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

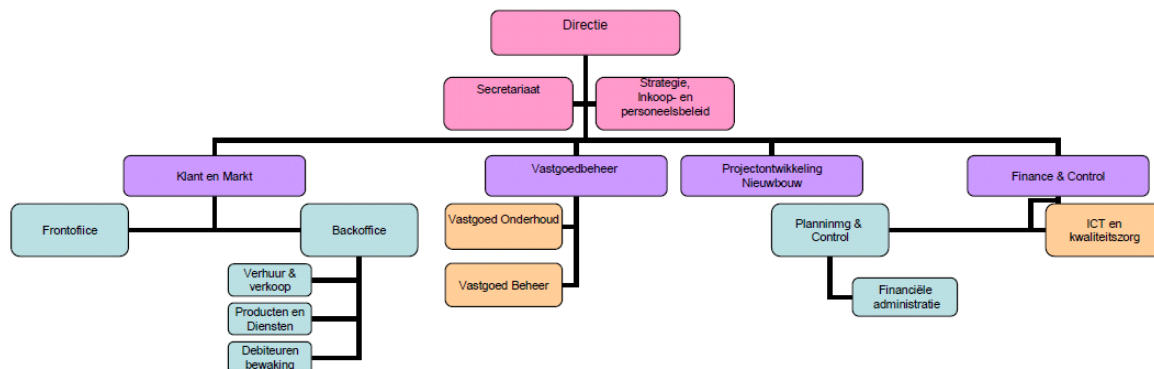
Bron: CiP (2010), Laris Wonen en Diensten, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De woningen van de corporatie hebben een gemiddelde huurprijs van € 452 per maand. De gemiddelde huurprijs ligt daarmee op een hoger niveau dan het landelijke gemiddelde van € 409 (referentiegroep € 402). Gerelateerd aan de maximaal toegestane huur blijkt dat de prijs-kwaliteitverhouding van de corporatie zich op een ander niveau bevindt dan het landelijke gemiddelde (67,9% versus 71,5%); dit komt omdat de huren weliswaar hoger is, maar de kwaliteit beter. De corporatie heeft gemiddeld een ongeveer even groot aandeel betaalbare woningen als landelijk gezien (66,4% ten opzichte van 66,7%) en relatief gezien minder goedkope woningen (16,2% ten opzichte van 25,4%). Voorgaande heeft tot gevolg dat Laris Wonen en Diensten een relatief groot aandeel dure woningen heeft. Voor wat betreft de toewijzing van woningen aan de doelgroep blijft de corporatie voor de periode 2006-2009 met 41,6% van de toewijzingen sterk achter bij zowel de referentiegroep als het landelijke gemiddelde (respectievelijk 68,2% en 72,5%).

### 1.3 Organisatie

Laris Wonen en Diensten is georganiseerd via een Managementteam dat bestaat uit de directeur-bestuurder en de managers Klant en markt, Vastgoedbeheer, Projectontwikkeling en Finance en Control. Een Raad van Commissarissen, bestaande uit vijf leden, houdt toezicht op het beleid van de corporatie en de uitvoering daarvan.

Figuur 2.1 Organogram Laris Wonen en Diensten



Bron: Begroting 2010



## 2 Presteren naar Ambities (PnA)

Het hoofdstuk presteren naar ambities begint met een beschrijving van de feitelijke prestaties van Laris Wonen en Diensten in de jaren 2007 tot en met 2010. Vervolgens worden, met behulp van de missie en visie, de ambities op hoofdlijnen weergegeven. In het laatste onderdeel worden de prestaties van de corporatie gekoppeld aan de ambities, waarna een beoordeling volgt.

### 2.1 Prestaties

De prestaties die Laris gedurende de visitatieperiode heeft geleverd, en die hieronder op hoofdlijnen worden samengevat, zijn primair opgetekend uit de jaarverslagen 2007-2010.

#### *Huisvesting van de primaire doelgroep*

Gedurende de gehele visitatieperiode schommelt de kernvoorraad van Laris Wonen en Diensten rond de 90%. Jaarlijks worden nieuwe woningen aan de voorraad toegevoegd. De cijfers van het Centraal Fonds Volkshuisvesting laten zien dat de door Laris gerealiseerde nieuwbouwproductie hoger is dan het landelijke cijfer: 0,80 versus 0,56. Dit past bij het beeld van Laris als corporatie die presteren hoog in het vaandel heeft staan. Het aantal woningen dat verkocht wordt is beperkt.

#### *Kwaliteit woningen en woningbeheer*

Laris Wonen en Diensten voert onderhoudswerkzaamheden uit op basis van het eigen Strategisch Voorraadbeleid. De jaarlijkse totale uitgaven aan onderhoud variëren van ruim €2,4 miljoen (2009) tot €3,3 miljoen (2010). Jaarlijks wordt bij mutatie een aantal woningen gemoderniseerd. Ook worden energiebesparende maatregelen doorgevoerd. De woningen van de corporatie moeten in 2020 allen een D-label hebben. De kwaliteit van de bestaande voorraad is op orde.

#### *Huisvesting bijzondere doelgroepen*

Elk jaar past Laris Wonen en Diensten een of meer woningen aan in het kader van de WMO. Er worden woningen opgeplust en anderszins geschikt gemaakt voor bijzondere doelgroepen. Laris Wonen en Diensten bouwt haar woningen zoveel mogelijk levensloopbestendig. Elk jaar wordt een aantal urgenten en statushouders gehuisvest. De corporatie blinkt uit in het ontwikkelen van woonzorgcomplexen.

#### *(Des)investeren in vastgoed*

Laris Wonen en Diensten bouwt gedurende de gehele visitatieperiode nieuwe huurwoningen, waaronder nieuwbouw voor senioren en starters. Daarnaast worden jaarlijks projecten ontwikkeld voor woon-zorg. Het beheer van de woonzorg-complexen houdt de corporatie in eigen hand. De commerciële ruimtes in dergelijke complexen worden verhuurd aan ondernemers die met hun activiteiten de functie van het complex ondersteunen. Commerciële activiteiten worden alleen ontplooid als zij passen binnen de sociaal-maatschappelijke taakstelling en kunnen te allen tijde worden afgestoten.

#### *Kwaliteit van wijken en buurten*

Een deel van de jaarlijkse huuropbrengsten zet Laris Wonen en Diensten in voor leefbaarheidsactiviteiten. Deze variëren van de inzet van huismeesters tot het mogelijk maken van plannen die door de bewoners zelf zijn aangedragen. Leefbaarheid is onderwerp van bespreking tijdens het reguliere

overleg met de huurders in huurdersvereniging, bewonerscommissies en wijkplatforms. Ook wordt overleg gepleegd over veiligheidsbeleid met gemeentelijke en welzijnsinstellingen. Er gaat de nodig aandacht uit naar vitaliteit in die kernen waar de komende jaren krimp wordt verwacht.

#### *Overige/andere prestaties*

Het KWH-label is in 2008 voor het eerst aan Laris Wonen en Diensten uitgereikt; het label is vervolgens elk jaar behaald.

## 2.2 Beleidskader

Laris Wonen en Diensten heeft een kerndocument, 'Meerjarenbeleidsplan 2005-2010', waarin de ambities van de corporatie zijn geformuleerd.

#### *'Meerjarenbeleidsplan 2005-2010'*

In dit document heeft Laris Wonen en Diensten de missie, kernwaarden en strategische doelstellingen geformuleerd. De missie luidt:

*Laris Wonen en Diensten is een regionale volkshuisvester die zekerheid in wonen biedt voor al zijn huurders. De klant centraal, zo luidt ons motto. We besteden bijzondere aandacht aan lage(re) inkomensgroepen, ouderen en mensen die zorg en begeleiding nodig hebben. Laris Wonen en Diensten maakt zich sterk voor de ontwikkeling en het behoud van goede bewoonbare buurten en wijken in de regio waarin we actief zijn.*

Aan deze missie heeft de corporatie acht kernwaarden gekoppeld: 1) zekerheid in wonen, 2) leefbare woonomgeving, 3) maatwerk en tevreden klanten, 4) regionale schaal, 5) betrouwbaar, aanspreekbaar en consciëntieus, 6) samenwerkingsbereid, 7) innovatie, zorg voor het milieu en oog voor architectuur en 8) alert inspelen op de omgeving. Hieraan is toegevoegd dat de financiële continuïteit een randvoorwaarde is voor het voortbestaan van Laris Wonen en Diensten.

Op basis van de kernwaarden en een analyse van de ontwikkelingen in de maatschappelijke omgeving, heeft de Laris Wonen en Diensten een negental strategische doelstellingen geformuleerd:

- klantgerichtheid;
- bewonersparticipatie stimuleren;
- woningen aanpassen aan de eisen van de tijd;
- gebruik (duurzame) materialen;
- medeverantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van bestaande wijken en de ontwikkelingen van nieuwe woongebieden;
- verkopen van woningen om te kunnen investeren;
- goede woningen voor de primaire doelgroep;
- woningen voor ouderen, mensen met beperkingen en starters;
- continuïteit.

Voortbordurend op het meerjarenbeleidsplan 2005-2010 is een nieuw beleidsplan opgesteld voor de periode 2010-2015. Laris Wonen en Diensten geeft daarin aan te willen handelen vanuit de speerpunten aanspreekbaarheid, klantgerichtheid en maatschappelijk ondernemerschap en heeft daarop haar strategie voor de komende jaren op gebouwd. Laris blijft, rekening houdend met de eigen financiële grenzen, de komende jaren investeren in woonzorgcomplexen, maar het aantal te realiseren projecten op jaarbasis wordt kleiner; investeringen in het bestaande bezit zullen toenemen.

## 2.3 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties ten aanzien van de eigen ambities, is gebaseerd op de volgende informatie:

- jaarverslagen 2007 t/m 2009;
- kwartaalverslagen 2007 t/m 2010;
- verslagen van vergaderingen Raad van Commissarissen en MT.

In bijlage vier is de uitwerking van de beoordeling van presteren naar eigen ambities opgenomen. In de uitwerking zijn de doelstellingen uit het 'Meerjarenbeleidsplan 2005-2010' afgezet tegen de feitelijke geleverde prestaties in de jaren 2007 tot en met 2010. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie.

### 2.1 Beoordeling ambities 2007-2010

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,8
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,2
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,5
(Des)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken	6,3
Overige	6,6
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,9</b>

Laris Wonen en Diensten heeft haar ambities vastgelegd in een meerjarenbeleidsplan. De ambities en doelstellingen geven inhoud aan de missie van de corporatie. De prestaties die Laris Wonen en Diensten gedurende de visitatieperiode heeft laten zien, kunnen voldoende tot ruim voldoende genoemd worden.



## 3 Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderstaande beschrijving begint met een beknopte duiding van het werkgebied, waarna een overzicht wordt gegeven van de regionale en lokale opgaven. In het vervolg van het hoofdstuk worden de gedefinieerde opgaven en geformuleerde prestatieafspraken gekoppeld aan de feitelijke prestaties, waarna een beoordeling volgt.

### 3.1 Werkgebied

Laris Wonen en Diensten is werkzaam in een drietal gemeenten: Montferland, Zevenaar en Westervoort. Deze gemeenten zijn gelegen in de provincie Gelderland en maken zowel deel uit van de stadsregio Arnhem-Nijmegen als de regio Achterhoek. Vanuit de gemeenten en regio's zijn al dan niet globale opgaven geformuleerd. De corporatie moet niet alleen rekening houden met de ontwikkelingen op de woningmarkt als geheel, maar ook met specifieke ontwikkelingen in het werkgebied, zoals een stabilisatie van de vraagdruk, een kortere woontijd en de wens van consumenten om een eigen woning te bezitten. Er moet rekening gehouden worden met het feit dat 50% van de huishoudens uit maximaal twee personen bestaat en op een groot deel van de woningvoorraad beslag zal worden gelegd door eenpersoonshuishoudens.

Uit de visie op de woningbouw 2010-2020 van de gemeente Montferland blijkt dat voor de komende jaren een verdere daling van de bevolking moet worden verwacht en dat het aantal huishoudens terug zal lopen. Deze laatste ontwikkeling zal minder hard gaan in verband met de toenemende huishoudensverdunding. Door de vergrijzing van de bevolking zal de zorgvraag de komende jaren nog toenemen.

### 3.2 Opgaven in het werkgebied

De bovenstaande, globaal geschetste opgaven in het werkgebied zijn benoemd in een aantal documenten. Daarin zijn de opgaven deels vertaald in concrete prestatieafspraken, deels in abstracte opgaveformuleringen. Beiden hebben als input gediend voor de visitatiecommissie. De documenten die op Laris Wonen en Diensten van toepassing zijn, zijn de volgende:

- Regionale huisvestingsverordening
- Masterplan Alliantie Oost
- Afspraken woningbouwproductie KR-8 corporaties tot 2010
- Afspraken woningbouwproductie KR-8 corporatie vanaf 2010
- Montferland: visie op de woningbouw 2005-2015;
- woonconvenant 2009-2015;
- Ruimtelijk beleidsplan gemeente Zevenaar
- Visie wonen en werken Angerlo
- Structuurvisie Zevenaar 2010-2030

Het verband tussen de diverse stukken is weliswaar niet overal even expliciet, maar de visitatiecommissie heeft toch geconcludeerd dat de afspraken op de verschillende niveaus met elkaar in overeenstemming zijn.

### 3.2.1 Regionale prestatieafspraken

#### Regionale huisvestingsverordening

In de Regionale huisvestingsverordening uit 2007 is bepaald dat er een rechtvaardige, transparante en eenvormige systematiek van verdeling van beschikbare sociale huurwoningen dient te zijn. Doel ervan is de huurder zoveel mogelijk in staat te stellen zelf te bepalen hoe en waar hij wil wonen. Uit de verordening van 2002 is het loslaten van de passendheidscriteria meegenomen; er is dus geen relatie tussen grootte van het huishouden en woninggrootte, noch tussen huur en inkomen. Ook meegenomen is een uniform rangordecriterium in het KAN-gebied: inschrijfduur voor starters en woonduur voor doorstromers. Nieuw is de uniformering van de behandeling van urgentieaanvragen en bijbehorende rechtsbescherming. Toezicht op handhaving van de verordening ligt bij dagelijks bestuur van de stadsregio.

#### Masterplan Alliantie Oost

In het Masterplan Alliantie Oost is de capaciteitsbehoefte wonen met zorg voor de periode 2010-2020 vastgesteld voor tien gemeenten in het oosten van Gelderland. Voor de gemeente Montferland wordt voor die periode geadviseerd om te komen tot:

- de bouw van een woonzorgvoorziening in Beek met 30 plaatsen voor verzorgd wonen, een kleinschalige voorziening voor dementerenden en een steunpunt;
- de realisatie van een voorziening in 's Heerenberg voor 40-60 plaatsen verzorgd wonen en kleinschalige voorziening voor mensen met dementie;
- de bouw in Didam van twee kleinschalige clusters groepswonen.

#### Bouwproductieafspraken KR8 2006-2009 en 2010-2020

Laris Wonen en Diensten maakt deel uit van de KR8-corporaties, een samenwerkingsverband van negen corporaties in het Knooppunt Arnhem Nijmegen (KAN). Er is een maatschappelijk akkoord gesloten over de uitvoering van de woningproductie. Voor de periode 2006-2009 is voorzien in 440 woningen, door Laris Wonen en diensten te bouwen woningen. Voor de periode 2010-2020 worden nieuwe afspraken gemaakt met het KAN-bestuur en de betrokken gemeentes. Per subregio wordt gewerkt aan een koersnota.

### 3.2.2 Lokale prestatieafspraken

#### Montferland: visie op de woningbouw 2005-2015

De gemeente Montferland heeft met de provincie Gelderland afspraken gemaakt over het lokale woningbouwprogramma en over een aantal kwaliteitsambities. In deze zogenaamde KWP2-afspraken zijn ook de overeenkomsten meegenomen, die de voormalige gemeente Didam in KAN-verband heeft gemaakt, namelijk:

- zo mogelijk bovengemiddelde nieuwbouwinspanning;
- minimaal 20% koopwoningen met een maximale prijs van € 160.000 vrij op naam;
- 9% duurdere huurwoningen;
- maximaal 35% dure koopwoningen;
- buitengebied uitbreiding wonen door functieverandering, hergebruik en woningsplitsing;
- minimaal 50% nieuwbouw onder Woonkeurlabel;
- 15% van de nieuwbouw in woonservicegebieden;
- niveau duurzaam bouwen zo mogelijk verhogen;
- keuzevrijheid en zeggenschap burgers vergroten.

Op grond van de constatering dat er een blijvend tekort is aan huurwoningen, dat er met name behoefte bestaat aan woningen voor starters en aan woningen voor ouderen en dat woningzoe-

kenden een steeds hogere kwaliteit vragen zijn een tweetal visies opgesteld: een kwantitatieve op nieuwbouw gerichte visie en een kwalitatieve op zorg gerichte visie.

#### *Woonconvenant*

Het Woonconvenant heeft een looptijd van zes jaar (2009-2015) en is gerelateerd aan de woonvisie 'Montferland: visie op de woningbehoefte 2005-2015'. Het woonconvenant bevat afspraken over prioriteitsgroepen, nieuwbouw en herstructurering, wonen en zorg en leefbaarheid. Aan de prestatieafspraken zijn meetpunten gekoppeld. De afspraken worden jaarlijks geëvalueerd in het overleg wonen, waaraan de directeur-bestuurders en het management van Laris Wonen en Diensten en Woningstichting Bergh en de wethouders ruimtelijke ordening en volkshuisvesting, sociale zaken en welzijn deelnemen, alsmede beleidsmedewerkers wonen, zorg en welzijn van de gemeente. Elk jaar wordt er een cijfermatig overzicht van de geleverde prestaties opgeleverd, dat is opgesteld aan de hand van de meetpunten die bij de prestatieafspraken zijn geformuleerd. Tevens wordt jaarlijks een woningmarktmonitor opgesteld, die eens per vier jaar wordt aangevuld met een woningmarkt-onderzoek of een update daarvan.

#### *Ruimtelijk beleidsplan gemeente Zevenaar*

In het Ruimtelijk Beleidsplan 2005-2010 heeft de gemeente Zevenaar aangegeven te streven naar een inwonertal van minimaal 30.000. Bij die ambitie past het bijbouwen van ca. 1800 woningen moeten worden bijgebouwd. Vervolgens is geconstateerd dat het bouwen van 1320-1620 woningen realistischer is. Dit lagere aantal wordt verdedigd vanuit het oogpunt van kwaliteit, leefbaarheid en duurzaamheid. Het Beleidsplan bevat een overzicht van de acties en projecten, gekoppeld aan de rol van de gemeenteteen de betrokken partijen alsmede in de tijdsperiode dat ze zullen worden uitgevoerd. De rollen van de betrokken partijen, waaronder Laris Wonen en Diensten, zijn niet nader ingevuld.

#### *Visie wonen en werken gemeente Angerlo*

In de ontwikkelingsvisie heeft de toenmalige gemeente Angerlo (Angerlo, Giesbeek, Lathum) inzicht gegeven in de te ontwikkelen locaties in de komende tien jaar. Daarbij is het eigen ISV-beleid als uitgangspunt genomen. Speerpunten daaruit zijn:

- versterken voorzieningenniveau in dorpen, in het bijzonder in Giesbeek;
- verbeteren van kwaliteit van openbare ruimte en groenstructuur
- realisering van woningen voor met name starters en ouderen op inbreidingslocaties.

Per kern is een visie ontwikkeld en op basis daarvan is een bouwprogramma opgesteld. Vastgesteld is dat er tot 2010 circa 210 tot 260 woningen aan de gemeentelijke voorraad zouden moeten worden toegevoegd. Een taakverdeling hierin is niet gemaakt.

#### *Structuurvisie Zevenaar*

In de structuurvisie 2010-2030 van de gemeente Zevenaar is op het gebied van wonen, woon- en leefomgeving een uitgebreide SWOT-analyse gemaakt. Op basis daarvan is geconcludeerd dat het totale bouwprogramma voor de periode tot 2017 uit 1700 woningen zou moeten bestaan. Voor de periode 2010-2017 is dat aantal bepaald op 2200-2400 woningen. Per locatie is de initiatiefnemer en het aantal woningen vastgesteld. Laris Wonen en Diensten is initiatienemer voor twee projecten in Giesbeek:

- 11 woningen aan het Dorpsplein
- 12 aan de zuidzijde van de kerk.

De structuurvisie bevat, als het gaat om wonen, verder geen concrete prestaties voor een van de betrokken partijen.

### 3.3 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties ten aanzien van de opgaven in het werkgebied, is gebaseerd op informatie uit de volgende documenten:

- jaarverslagen 2007 t/m 2010.

De opsomming van de opgaven in de gemeente Montferland zijn ontleend aan het document 'Montferland: visie op de woningbouw 2005-2015' en het woonconvenant uit 2009. In de gemeente Zevenaar heeft de structuurvisie 2010-2030 als uitgangspunt gediend, alsmede de twee voorlopers daarvan: Ruimtelijk ontwikkelplan gemeente Zevenaar en de Visie wonen en werken gemeente Angerlo. De opgaven in de gemeente Westervoort zijn niet meegenomen vanwege het zeer geringe bezit in deze gemeente. Deze opgaven zijn aangevuld met afspraken uit de regionale documenten (KR8 afspraken over bouwproductie). In bijlage vijf zijn de prestatieafspraken afgezet tegen de feitelijke gerealiseerde prestaties in de jaren 2007 tot en met 2010. In het beoordelen van de prestaties is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie.

#### 3.1 Beoordeling Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,5
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	6,8
(Des)investeren in vastgoed	7,3
Kwaliteit van wijken	7,0
Overige	6,0
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,9</b>

Voor de beoordeling van de prestaties van Laris Wonen en Diensten hebben de documenten Montferland: visie op de woningbouw 2005-2015, het woonconvenant 2009-2015 en de KR8-afspraken met betrekking tot woningbouw voor de periode 2006-2009 het toetsingskader gevormd, omdat de overige beschikbare documenten geen afspraken bevatten die in de beoordeling konden worden meegenomen.



## 4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

Dit hoofdstuk bevat een toelichting van de uitkomsten van de belanghebbendenbijeenkomst en de aanvullende/vervangende telefonische interviews die zijn gehouden. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van het overleg en de samenwerking die Laris Wonen en Diensten heeft met de verschillende belanghebbenden. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bevat de eindbeoordeling van presteren volgens belanghebbenden.

### 4.1 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Laris Wonen en Diensten is er voor gekozen de belanghebbenden met behulp van een bijeenkomst te betrekken bij de visitatie. De belanghebbenden die niet in de gelegenheid waren bij de bijeenkomst aanwezig te zijn, zijn via telefonische interviews betrokken bij de visitatie. Het programma van de bijeenkomst en de interviews bestond uit een korte toelichting op de maatschappelijke visitatie en het doel van de bijeenkomst, waarna een profielschets van de corporatie werd gegeven. Vervolgens is de belanghebbenden via drie rondes gevraagd naar het beeld dat zij hebben van de corporatie, te weten:

1. beleidskader;
2. prestaties;
3. boodschap.

De eerste ronde 'beleidskader' werd ingeleid met een overzicht van de doelstellingen en opgaven in het werkgebied. Door middel van een enquête is de belanghebbenden gevraagd aan te geven wat zij van de doelstellingen vinden, hoe belangrijk zij het opstellen van prestatieafspraken vinden en of zij bepaalde doelstellingen/prestatieafspraken missen. In de tweede ronde is de belanghebbenden gevraagd om een cijfermatig oordeel te geven van de prestaties van Laris Wonen en Diensten op de verschillende prestatievelden. In de derde ronde is de belanghebbenden ruimte gegeven voor een aanvullende beoordeling en een 'boodschap' aan de corporatie. Aansluitend aan de rondes vond een discussie plaats waarin de aanwezigen de mogelijkheid kregen hun beoordeling toe te lichten. Bijlage drie geeft een overzicht van de betrokken belanghebbenden.

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

### 4.2 Belanghebbenden, bijeenkomst en interviews

De belanghebbenden zijn op 1 juni 2011 bijeen gekomen voor consultatie door de visitatiecommissie. Tijdens deze bijeenkomst hebben 15 belanghebbenden een bijdrage geleverd aan de visitatie, aanvullend/vervangend zijn een viertal telefonische interviews gevoerd. De bij de visitatie betrokken belanghebbenden hadden de volgende achtergronden:

- Gemeente en provincie (5);
- Huurdersvertegenwoordiging (2);
- Maatschappelijk middenveld (3)
- Corporaties (2);
- Overig (7).

### Ronde 1: beleidskader

De missie en doelstellingen die Laris Wonen en Diensten heeft opgesteld worden door de belanghebbenden gezien als herkenbaar en passend bij de corporatie en het werkgebied. De meeste doelstellingen sluiten aan bij hetgeen van een corporatie verwacht kan worden. De doelstellingen worden wel als algemeen getypeerd: een duidelijkere focus op een minder groot aantal strategische doelstellingen, met per doelstelling een scherpere en meetbare omschrijving, zou wat betreft een aantal belanghebbenden een beter kader geven voor de werkzaamheden van de corporatie. Daarnaast worden de onderwerpen samenwerking, focus op de bestaande voorraad en duurzaamheid / energie gemist door enkele belanghebbenden gemist. De strategische doelstellingen 'verkoop van woningen' en 'continuïteit' worden door een aantal belanghebbenden gezien als randvoorwaarden om de overige doelstellingen waar te kunnen maken en niet als strategische volkshuisvestelijke doelstellingen. Wat betreft belangrijkheid is aangegeven dat de volgende doelstellingen als meest belangrijk worden geacht:

- woningen aanpassen aan de eisen van de tijd;
- medeverantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van bestaande wijken en de ontwikkeling van nieuwe woongebieden;
- goede woningen voor de primaire doelgroep;
- woning voor ouderen, mensen met beperkingen en starters.

De belanghebbenden zijn van mening dat het formuleren van prestatieafspraken belangrijk tot zeer belangrijk is. Het opstellen van prestatieafspraken is een gedeelde verantwoordelijkheid van de gemeente en de corporatie. Als reden voor het hebben van goede prestatieafspraken worden door de belanghebbenden de volgende punten genoemd: afstemming van de behoefte, monitoring van en toetsing aan de opgaven, effectiviteit in het voldoen aan de opgaven en transparantie in de werkzaamheden van de corporatie en de gemeente. Een randvoorwaarde van de prestatieafspraken is, net zoals bij de strategische doelstellingen, dat de gemaakte afspraken meetbaar zijn. Ten aanzien van de punten in het woonconvenant, die als gevolg van het ontbreken van daadwerkelijke prestatieafspraken in deze visitatie als kader heeft gediend, hebben de belanghebbenden dezelfde opmerkingen als bij de missie en strategische doelstellingen: beter en scherper kader om opgaven meetbaar te maken.

### Ronde 2: prestaties

De belanghebbenden hebben de prestaties van Laris Wonen en Diensten ten aanzien van de zes prestatievelden als volgt beoordeeld op belang en de feitelijke beoordeling van de prestaties. In het midden van de cijfers is de volgende weging toegepast: gemeente en provincie (30%), huurders (30%), maatschappelijk middenveld (30%) en overige belanghebbenden (10%).

#### 4.1 presteren volgens belanghebbenden

Prestatieveld	Belang	Prestaties
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3	7,3
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,7	7,5
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,7	8,2
(Des)investeren in vastgoed	7,8	8,0
Kwaliteit van wijken	8,4	8,4
Overige	7,8	7,5
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,9</b>	<b>7,8</b>

De belanghebbenden vinden de prestaties die Laris Wonen en Diensten in de afgelopen jaren heeft geleverd in hoge mate belangrijk. De mate van belangrijkheid is evenredig verdeeld over de verschillende prestatievelden, waarbij kwaliteit van wijken als belangrijkste wordt gezien. Het leefbaar

houden van wijken wordt één van de belangrijkste opgaven genoemd. Ten aanzien van het leveren van prestaties is te zien dat de belanghebbenden deze, net als mate van belang, met een 7,9 gemiddeld beoordelen: de belanghebbenden waarderen de prestaties die de corporatie levert als goed. Ook in deze onderverdeling is de hoogte van de cijfers consistent, waarbij kwaliteit van wijken, huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen en (des)investeren in vastgoed als beste worden beoordeeld. De belanghebbenden geven aan dat de Laris Wonen en Diensten goede prestaties levert en daarbij niet schuwt om hun nek uit te steken. Voorgaande wordt, ondanks dat er soms beginnersfouten worden gemaakt bij het opstarten van nieuwe werkzaamheden, als zeer positief ervaren.

### *Ronde 3: Boodschap*

Deze ronde is op basis van een aantal open vragen gehouden waarin de belanghebbenden is gevraagd een algemeen beeld te geven van Laris Wonen en Diensten .

#### *Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Laris Wonen en Diensten?*

Laris Wonen en Diensten wordt getypeerd als een betrokken en gedegen corporatie die sterk participeert in de gemeente. De corporatie heeft een duidelijke visie op de opgaven in het werkgebied en heeft zichzelf hoge ambities gesteld. Deze ambities zijn geformuleerd op een groot aantal terreinen, maar met name op het gebied van wonen en zorg. Het hoge ambitieniveau heeft tot gevolg dat Laris Wonen en Diensten relatief grote opgaven oppakt voor een corporatie van deze omvang en de nek uitsteekt in het oppakken van maatschappelijk belangrijke projecten. Het ambitieniveau kan volgens een belanghebbende tot gevolg hebben dat niet iedereen in de organisatie deze even goed kan invullen.

De belanghebbenden geven aan dat de organisatie kan worden getypeerd met de volgende kernwoorden: goede en gemotiveerde mensen, ondernemerschap, ontwikkelcorporatie en daadkracht. Laris Wonen en Diensten doet wat ze zeggen en zegt wat ze doen. Het ondernemerschap uit zich een marktgerichte benadering waarbij de corporatie vanuit de vraag denkt en innovatieve oplossingen aandraagt. Daarnaast zoekt de corporatie altijd naar alternatieven. Belangrijke aandachtspunten voor de corporatie zijn, volgens de belanghebbenden, het imago van de corporatie en de samenwerking met andere partijen. Juist door de sterke visie, is de corporatie soms zo overtuigd van de eigen manier van werken, dat de expertise van partners te weinig wordt gebruikt. Een voorbeeld hiervan is dat het bieden van zorggerelateerde technieken niet stopt bij de installatie maar het bieden van een goede service minstens zo belangrijk is.

#### *Wordt u als belanghebbende voldoende geïnformeerd en betrokken?*

Het algemene beeld van de belanghebbenden is dat de corporatie hen goed informeert en betreft bij de werkzaamheden. Alle belanghebbenden hebben in meer of mindere mate contact en overleg met de corporatie. Ook op het gebied van samenwerking geven de meeste belanghebbenden aan dat Laris Wonen en Diensten en de eigen organisatie samen optrekt in het oppakken van de opgaven en het uitvoeren van bijbehorende werkzaamheden. Echter, zoals gesteld vinden een aantal belanghebbenden dat de effectiviteit in het oppakken van de opgaven verder kan worden verbeterd met een betere samenwerking. Daarbij staat de sterke visie en overtuiging van de eigen expertise soms in de weg. Een voorbeeld is dat Laris Wonen en Diensten soms in een te laat stadium, of soms te weinig, de expertise van een maatschappelijke partner inschakelt. Een aantal belanghebbenden geeft aan dat een betere samenwerking vanaf de start van projecten de effectiviteit en efficiëntie verder kan verbeteren. Daarnaast kan het betrekken van de 'klant' bij werkzaamheden en beleid worden verbeterd. Waar professionals de corporatie kunnen volgen is dit niet altijd het geval voor de klanten van de corporatie. Laris Wonen en Diensten neemt niet altijd de tijd om de klanten in het proces mee te nemen en goed te informeren over de voorgenomen werkzaamheden. Verder vinden een aantal belanghebbenden dat de invloed op het beleid en de voorgenomen werkzaam-

heden kan worden vergroot. Het belangrijkste resultaat hiervan zou een betere afstemming van de werkzaamheden zijn, evenals het rekening houden met bestaande structuren, voorzieningen en belangen binnen het werkgebied. Een corporatie is tenslotte onderdeel van een breder maatschappelijk middenveld.

#### *Houdt Laris Wonen en Diensten zich naar u mening met de goede zaken bezig?*

Alle belanghebbenden zijn het erover eens dat Laris Wonen en Diensten zich met de goede zaken bezighoudt. De corporatie loopt voorop in de huisvesting van ouderen en het ontwikkelen van concepten die tegemoet komen aan de wensen van deze doelgroep. Daarbij is volgens een belanghebbende wel te weinig aandacht voor starters en de jeugd. Aandachtspunten zijn te vinden in aandacht voor de bestaande woningvoorraad en de wijken waarin deze woningen liggen en duurzaamheid. Volgens een aantal belanghebbenden zit hier een grote opgave voor de toekomst. Overigens geven deze belanghebbenden aan dat de corporatie momenteel inspelt op de opgaven in de bestaande voorraad. De aandacht voor duurzaamheid in de voorraad kan verder worden opgepakt.

#### *Kunt u Laris Wonen en Diensten vergelijken met een automerk en aangeven waarom?*

De meest genoemde merken zijn afkomstig uit Duitsland: degelijk en betrouwbaar, maar zeker ook innovatief en met de nieuwste snuffjes. Automerken die daarbij worden genoemd zijn Audi, Mercedes en Volkswagen. Daarnaast wordt Volvo een paar keer genoemd.

#### *Hebt u een boodschap voor Laris Wonen en Diensten?*

De belanghebbenden hebben één heel duidelijke gemeenschappelijke boodschap voor de corporatie: ga zo door! Daarnaast hebben de belanghebbenden een aantal belangrijke aandachtspunten benoemd, waarmee de prestaties van Laris Wonen Diensten verder kunnen worden verbeterd:

- maak meer gebruik van de kennis van partners;
- betrek partners meer bij de processen (vooral ook aan de voorkant) en deel verantwoordelijkheden met deze partners;
- betrek met name de klanten beter bij het beleid en werkzaamheden, neem ze mee;
- houdt rekening met bestaande structuren, voorzieningen en belangen;
- het succes van nieuwe technieken is niet alleen afhankelijk van een goede installatie, maar wordt in grote mate bepaald door de verleende service (expertise partners);
- laat de werkzaamheden niet teveel van de wensen van de lokale politiek afhangen (bijvoorbeeld bij grondprijzen en de nieuwbouwoopgave);
- verbeter het imago van Laris Wonen en Diensten;
- zorg dat de helpdesk beter functioneert;
- blijf investeren ondanks de huidige crisis en probeer, om dit mogelijk te maken, daarbij nog meer toe te spitsen op de kerntaken;
- meer aandacht voor de bestaande bouw wat betreft leefbaar houden van wijken en duurzaamheid.

## 5 Presteren naar Vermogen (PnV)

Het hoofdstuk Presteren naar Vermogen bevat de beoordeling van de vermogenspositie van Laris Wonen en Diensten en de wijze waarop dit vermogen wordt aangewend. Door middel van deze aanpak heeft Ecorys mede een beeld opgebouwd ten aanzien van de mate waarin de corporatie 'in control' is op dit onderdeel. Presteren naar Vermogen is langs vier invalshoeken beoordeeld:

- financiële continuïteit;
- financieel beheer;
- doelmatigheid;
- vermogensinzet.

### 5.1 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt weergegeven of de corporatie haar financiële continuïteit voldoende heeft gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren.

#### 5.1.1 Vermogenspositie

**Continuïteitsoordeel:** Door middel van het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Laris Wonen en Diensten heeft een continuïteitsoordeel A gekregen over de periode 2007 - 2010: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot een voldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting. In 2010 heeft de corporatie het A1 continuïteitsoordeel gekregen, wat betekent dat Laris Wonen en Diensten in de hoogste categorie valt.

**Solvabiliteitsoordeel:** Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2009 en de berekende waarde van het risico ultimo 2009 krijgt Laris Wonen en Diensten een voldoende solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop.

#### Waardering

Laris Wonen en Diensten hanteert een waarderingsgrondslag op basis van de historische kostprijs, niet op bedrijfswaarde. Waar niet actief wordt gestuurd op basis van bedrijfswaarde, wordt deze wel berekend en inzichtelijk gemaakt. De corporatie hanteerde tot 2010 een solvabiliteitsdoelstelling van minimaal 20% op basis van historische kostprijs. In het jaarverslag over 2010 is de ondergrens verlaagd naar 15% en wordt 20% als risicogrens bestempeld. In de onderstaande tabel is te zien dat de solvabiliteit in de komende jaren onder druk staat. Dit wordt veroorzaakt door de aanzienlijke investeringen die Laris Wonen en Diensten gaat plegen.

Tabel 5.1 Ontwikkeling solvabiliteit

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Solvabiliteit (%)	20,2	17,6	17,0	16,7	17,2	18,3

Bron: Meerjarenbegroting Laris Wonen en Diensten (2011)

#### 5.1.2 Middelen

Voor de financiering van haar activiteiten is Laris Wonen en Diensten afhankelijk van de borging van leningen door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), waarmee de gemeenten Montferland en Zevenaar een ongelimiteerde achtervang overeenkomst hebben gesloten. Dit betekent

dat uit de geprognosticeerde operationele kasstroom altijd 2% aflossing van de leningenportefeuille moet kunnen worden betaald. In de onderstaande tabel is te zien dat Laris Wonen en Diensten tot en met 2015 voldoet aan de fictieve 2% aflossingseis. Van belang hierbij is dat de begrote verkoop van woningen worden gerealiseerd, namelijk 15 woningen per jaar. De corporatie geeft aan dat hier een belangrijke opgave ligt.

Tabel 5.2 Ontwikkeling aflossingscapaciteit

	2011	2012	2013	2014	2015
Aflossingscapaciteit (%)	2,3	2,5	2,7	2,7	2,7

Bron: Meerjarenbegroting Laris Wonen en Diensten (2011)

**Kredietwaardigheid:** Laris Wonen en Diensten is onveranderd kredietwaardig volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Op basis van de dPi prognose concludeert het WSW dat de operationele kasstroom voldoende is om te voldoen aan de normatieve aflossing van twee procent.

Zoals benoemd is de verkoop van woningen een belangrijke generator van vermogen, waarmee de corporatie nieuwe investeringen wil doen. Daarbij is van belang dat Laris Wonen en Diensten voor haar financiële gezondheid niet afhankelijk is van de verkoop van woningen, echter deze zijn wel van belang voor het kunnen doen van de gewenste investeringen. Mochten deze verkooptaallen niet worden gehaald, dan heeft dit derhalve consequenties voor de investeringscapaciteit. De verkoopopgave is weergegeven in de onderstaande tabel.

Tabel 5.3 Verkoopprognose

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Verkopen volgens begroting	15	15	15	15	15	12	5	4	2	2
Idem, solvabiliteit	17,6	17,0	16,7	17,2	18,3	19,1	19,8	20,5	21,1	21,4
Idem, aflossingscapaciteit	2,3	2,5	2,7	2,7	2,7	2,6	2,6	2,5	2,4	2,4

Bron: Meerjarenbegroting Laris Wonen en Diensten (2011)

In de jaren 2007-2010 is een gering aantal woningen verkocht. Dit is in overeenstemming met de strategische doelstelling om weliswaar te investeren door verkoop van woningen, maar tegelijkertijd geen actief verkoopbeleid te voeren. Daarbij waren er gedurende de visitatieperiode voldoende financiële middelen om de geplande investeringen te kunnen realiseren. Tijdens de interviews met zowel Raad van Commissarissen als bestuurder en managers, is duidelijk geworden dat, om de plannen voor de komende jaren mogelijk te maken, de verkoop van woningen een belangrijker rol zal moeten gaan spelen. De verwachting is dat de verkoop van jaarlijks 15 woningen tot en met 2015 realistisch is.

### 5.1.3 Sturing op kasstromen

Laris Wonen en Diensten maakt voor de financiële sturing en de beoordeling van de eigen kredietwaardigheid gebruik van een kasstroomoverzicht. Het kasstroomoverzicht voor de jaren 2011-2020 is in de onderstaande tabel weergegeven. Daarin is te zien dat de operationele kasstroom gedurende deze periode tot 2016 terugloopt naar € 2.390.000, waarna deze weer oploopt. Wat betreft investeringen is zichtbaar dat de grootste investeringen worden gedaan in de komende drie jaren. Daarna nemen de geplande investeringen, en daarmee de grootste financieringslast af. De corporatie analyseert niet zichtbaar jaarlijks de risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven, dat wil zeggen scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW en-zovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor DAEB, niet DAEB, grondposities en verbindingen.

Tabel 5.4 Kasstroomoverzicht

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Operationeel	3.902	4.028	3.586	3.320	3.461	2.390	2.960	3.112	3.463	3.296
Investerings	-11.278	-14.596	-12.964	-4.664	-540	-544	382	201	-90	-2.274
Financierings	2.876	10.568	9.278	1.344	-441	-4.326	-1.436	-5.219	-3.373	-1.022

Bron: Meerjarenbegroting Laris Wonen en Diensten (2011)

### *Operationele kasstromen*

Voor de komende jaren verwacht Laris Wonen en Diensten een positief exploitatieresultaat, variërend van ruim €5,5 miljoen in 2010 tot ruim €8,6 miljoen in 2016. De rentedekkingsgraad heeft zich in de afgelopen jaren bewogen van 2,5 in 2006 naar 1,6 in 2009. In de jaren 2011-2020 beweegt de rentedekkingsgraad zich langzaam naar 1,27. In 2011 ligt deze op 0,64 door een hoge afboeking van onrendabele toppen, terwijl tussen 2012 en 2016 een rentedekkingsgraad van ongeveer 1,4 wordt verwacht. Daarna daalt de dekkingsgraad langzaam naar 1,27 in 2020. Laris Wonen en Diensten hanteert geen directe rendementseis.

### *Portfoliokasstromen*

De corporatie heeft geen IRR voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed, geformuleerd. Zoals aangegeven waardeert Laris Wonen en Diensten tegen historische kostprijs en vindt sturing plaats op basis van deze gegevens. De bedrijfswaarde wordt wel berekend.

### *Financieringskasstromen*

Laris Wonen en Diensten hanteert geen directe rendementseis in de vorm van een operationele kasstroom in percentage van de bedrijfswaarde. Wel hanteert de corporatie de doelstelling dat de kasstromen na de 2% aflossingsfictie positief moeten zijn. Daarbij wordt gesteld dat Laris Wonen en Diensten, als gevolg van de grote investeringen in de afgelopen en komende jaren, tegen de grens aanloopt. Grote investeringen kunnen niet meer worden gedaan zonder dat daar kasstromen tegenover staan die worden gegenereerd door de verkoop van woningen. Op basis van de verkoop van 15 woningen per jaar blijft de kasstroom positief in de komende tien jaar, met uitzondering van 2016. De loan to value op basis van de WOZ-waarde komt bij Laris Wonen en Diensten gemiddeld niet hoger dan een percentage van ongeveer 34%.

## 5.2 Financieel beheer

De paragraaf financieel beheer geeft inzicht in de realisatie van de financiële voornemens en het functioneren van treasury binnen de corporatie.

### *5.2.1 Planning en controle cyclus*

Laris Wonen en Diensten heeft de ambities en opgaven globaal, niet SMART, weergegeven in het Meerjarenbeleidsplan 2005-2010. De doelstellingen uit het beleidsplan zijn deels vertaald in een aantal beleidsnotities. Jaarlijks wordt een meerjarenbegroting opgesteld, waarin ook de voorgenomen activiteiten voor het komende jaar zijn opgenomen. Het betreft hier kwantitatieve doelstellingen als het gaat om de meer bedrijfsmatige activiteiten, zoals verhuur en onderhoud van woningen, en een kwantitatieve opsomming van activiteiten op terreinen zoals leefbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid. De doelstellingen met betrekking tot de exploitatie en verkoop van het bezit worden in de meerjarenramingen voor tien jaar doorgerekend.

Doordat Laris Wonen en Diensten niet expliciet stuurt op bedrijfswaarde is niet geheel inzichtelijk of de begrote activiteiten transparant zijn verwerkt in de eerstejaarschijf van de bedrijfswaarde. De voortgang van de voorgenomen activiteiten, zowel als het gaat om de interne doelstellingen als om

de externe opgaven, wordt vastgelegd in maand- en kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. De maand- en kwartaalrapportages zijn veelal cijfermatig van aard. In de jaarverslagen wordt geen expliciete relatie gelegd met de doelstellingen uit het meerjarenbeleidsplan of de jaarlijkse meerjarenbegrotingen.

In de management letter geeft de accountant aan hoe Laris Wonen en Diensten omgaat met de interne controle, investeringen en treasury. Daarin zijn een aantal aandachtspunten benoemd, die Laris Wonen en Diensten zou moeten doorvoeren om de interne controle te verbeteren.

#### *Realisatie-index*

Uit de onderstaande cijfers blijkt dat Laris Wonen en Diensten bij twee van de drie realisatiecategoriën de planning en realisatie ver uiteen lopen. Met name de planning van sloopwerkzaamheden en de daadwerkelijke sloop loopt ver uiteen. Dit wil zeggen dat de corporatie op dit punt of destijds een onrealistische planning heeft opgesteld, of zich niet aan de opgestelde planning heeft gehouden. Dit komt eveneens naar voren in de oordeelsbrief van de minister, waarin de minister verzoekt een nadere analyse uit te voeren op de mate waarin de planning en realisatie op elkaar aansluiten. Waar de realisatie-index op het gebied van met name sloop achter loopt, is de realisatie van nieuwbouw versus de planning goed. Zeker wanneer dit wordt vergeleken met het landelijke gemiddelde.

Tabel 5.5 Realisatie-index, 2006-2008

Realisatie-index	Corporatie	Landelijk
Nieuwbouw	80%	56%
Sloop	3%	44%
Verkopen	53%	59%

Bron: CiP (2010), Laris Wonen en Diensten, Centraal Fonds Volkshuisvesting

#### *Risicomangement*

Binnen Laris Wonen en Diensten zijn systemen voor risicobeheersing en interne controle van kracht. Doel hiervan is het identificeren en beheersen van significante risico's en het waarborgen van een effectief gebruik van de vastgestelde procedures. Het risicomangement bestaat uit:

- interne controles;
- risicomangement bedrijfsrisico's;
- risicomangement vastgoedprojecten.

Andere verbeteringen in de bedrijfsvoering die bijdragen aan het beheersen van risico's op dit moment worden nader uitgewerkt. Risicomangement is een thema dat binnen Laris de komende jaren nadrukkelijk de aandacht heeft.

#### *5.2.2 Treasury*

Het treasurystatuut is het kader waarbinnen Laris Wonen en Diensten uitvoering geeft aan treasury. Doelstelling hiervan is het managen van zowel de financiële als de interne risico's, gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit op de lange termijn. In het treasurystatuut zijn vijf taakgebieden onderscheiden:

- cashmanagement (geldstroombeheer, saldobehoor, liquiditeitenbeheer en bankrelatiebeheer);
- risicomangement (renterisicobeheer);
- corporate finance (financiering en belegging);
- intern risicobeheer (beleid, organisatie, werkwijze, informatie en personeel);
- overig (debiteuten- en crediteurenbeheer).



In het treasury jaarplan 2010 is een overzicht gegeven van de herfinancieringen, renteconversies en financieringsbehoefte in en na 2010. Deze worden getoetst aan de uitgangspunten van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, waarmee de faciliteringsruimte en de opname van financieringsmiddelen inzichtelijk wordt.

### 5.3 Doelmatigheid

De mate waarin de corporatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De door de corporatie gestelde doelstellingen ten aanzien van doelmatigheid en de netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het visitatie-referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijken we naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

#### 5.3.1 Doelstellingen

In het Meerjarenbeleidsplan 2005-2010 van Laris Wonen en Diensten is continuïteit opgenomen als een van de strategische doelstellingen. Om dit te bereiken heeft Laris zich onder meer ten doel gesteld om door benchmark en onderzoek het eigen inzicht te vergroten in efficiency en doelmatigheid.

#### 5.3.2 Netto bedrijfslasten

Uit onderstaande cijfers blijkt dat de bedrijfslasten per verhuureenheid hoger zijn dan in beide referentiegroepen. De personeelskosten per full time employment (fte) zijn lager zijn dan die van de referentiegroep en hoger dan het landelijke gemiddelde. Het aantal verhuureenheden (vhe) per fte ligt eveneens hoger. Dit betekent dat Laris Wonen en Diensten efficiënter is waar het gaat om het aantal personeelsleden dat de corporatie heeft in verhouding tot de woningvoorraad. Wat betreft ontwikkeling van de bedrijfslasten valt op dat deze in de periode 2006-2009 na een afname in 2007 vanaf 2008 en met name in 2009 sterk zijn gestegen.

Tabel 5.6 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2006-2009

				Toename 2006-2009 in %		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.431	1.299	1.396	36,1	24,0	19,5
Personeelskosten / fte	62.965	65.048	61.818			
Aantal vhe / fte	101	96	88			

Bron: CiP (2010), Laris Wonen en Diensten, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Laris Wonen en Diensten heeft de afgelopen periode zowel inhoudelijk als organisatorisch een groei doorgemaakt. Er zijn risico-analyses ontwikkeld, de beleidsvorming heeft een kwaliteitsslag gemaakt en beslissingen worden op betere gronden genomen. Het aantal medewerkers is de laatste jaren gegroeid van acht naar 27. Naar eigen zeggen zou de organisatie in de toekomst nog compacter kunnen worden ingericht. Ook valt door het bedrijf nog efficiency-winst te boeken.

### 5.4 Vermogensinzet

De vermogensinzet wordt beoordeeld met behulp van de volgende vraag: zet de corporatie haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestatie en heeft zij kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

#### Visie op maatschappelijk rendement

Laris Wonen en Diensten geeft in de missie aan een regionale volkshuisvester te zijn die zekerheid in wonen biedt voor al zijn huurders. Daarbij wordt bijzondere aandacht besteed aan lage(re) inkomensgroepen, ouderen en mensen die zorg en begeleiding nodig hebben. De corporatie geeft

aan te willen investeren waar dat nodig is om zo bij te dragen aan woonplezier, weerbare wijken en producten met een evenwichtige verhouding tussen prijs en kwaliteit. Het motto dat de corporatie daarbij hanteert is: 'verdienen waar het kan om te investeren waar het moet'.

Tot 2010 was het financieel gezien mogelijk de eigen ambities en met derden gemaakte afspraken met betrekking tot nieuwbouw waar te maken en werden zo'n vijf grote projecten per jaar opgeleverd. De komende jaren wordt ingezet op één project per jaar en investeringen in het bestaand bezit. Voor elk project zijn financiële scenario's gemaakt, inclusief gecalculerde risico's.

#### *Vergroten van vermogen*

De corporatie is continue bezig met het onderzoeken van de mogelijkheden om het vermogen te vergroten ten behoeve van het leveren van maatschappelijke prestaties. Daartoe geeft de corporatie woningen bij nieuwe verhuring een marktconforme prijs. Daarnaast heeft Laris Wonen en Diensten de verkoop van woningen geprognosticeerd.

#### *Maximale inzet van vermogen*

Laris Wonen en Diensten zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties, zonder daarbij structureel over de gestelde grenzen heen te gaan. De corporatie monitort de inzet van het vermogen nauwkeurig en heeft aangegeven dat het vermogen in de komende jaren op een dergelijke wijze is ingezet dat investeringen in de komende jaren afhankelijk zijn van de verkoop van woningen. Om deze investeringen toch te kunnen doen heeft Laris Wonen en Diensten de verkoop van woningen als zeer belangrijke uitdaging benoemd.

#### *Vermogensprestatie*

In onderstaande subparagrafen worden de investeringen in de bestaande voorraad en nieuwbouw weergegeven, evenals de uitgaven aan leefbaarheid. Voorgaande geeft inzicht in de vermogensprestatie van de corporatie: waar geeft de corporatie haar geld aan uit? Laris Wonen en Diensten wordt vergeleken met zowel de referentiegroep, corporaties met een gemiddeld profiel, als met het gemiddelde in Nederland. Daarnaast wordt een toelichting gegeven op deze cijfers.

#### *Investeringen in de bestaande voorraad*

De uitgaven aan klachten- en mutatieonderhoud zijn significant hoger dan de uitgaven die de corporaties in de referentiegroep en landelijk gemiddeld hebben. Aan planmatig onderhoud wordt significant minder uitgegeven, waardoor de totale onderhoudsuitgaven van Laris Wonen en Diensten beduidend lager zijn dan die van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.

Tabel 5.7 Onderhoudskosten Laris Wonen en Diensten, 2006 t/m 2008

	Totalen x €1.000			In €vhe 2009		
	2006	2007	2008	Corporatie	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	210	186	285	343	303	300
Mutatieonderhoud	348	398	214	240	157	186
Planmatig onderhoud	406	712	812	495	1.124	978

Bron: CiP (2010), Laris Wonen en Diensten, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Voorgaande ontwikkelingen zijn te verklaren uit de opbouw van het bezit: het gros van de woningen dateert van na 1970. Voor de komende jaren is de verwachting dat, gegeven de nieuwe Europese regelgeving en de gevolgen van de economische crisis, de onderhoudsuitgaven gaan stijgen, omdat de nadruk meer zal komen te liggen op investeringen in het bestaand bezit dan in nieuwbouwontwikkelingen.

### Investerings in nieuwbouw

Door middel van de cijfers in de onderstaande tabel kan de dynamiek in de woningvoorraad worden weergegeven. De cijfers in de tabel zeggen iets over hoe actief de corporatie is. Laris Wonen en Diensten realiseerde van 2007-2009 drie keer zoveel nieuwbouwhuurwoningen als de referentiegroep en vier maal zoveel als het landelijke gemiddelde. Daar staat tegenover dat er relatief weinig huurwoningen werden verkocht. Wel heeft de corporatie een aantal nieuwbouw koopwoningen gerealiseerd.

Tabel 5.8 Nieuwbouw en mutaties in het bezit, 2007-2009 en 2010-2014 (jaargemiddelde in % voorraad 2009)

	Realisatie 2007-2009			Prognose 2010-2014		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	4,0	1,3	1,0	1,6	1,5	1,2
Sloop huur	0,0	0,4	0,7	1,0	0,5	0,7
Aankoop huur	0,0	0,2	1,1	0,8	0,2	0,3
Verkoop huur	0,1	0,6	1,1	0,1	0,6	0,8
Nieuwbouw koop	0,5	0,3	0,5	0,8	0,5	0,7

Bron: CiP (2010), Laris Wonen en Diensten, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Laris Wonen en Diensten heeft in de afgelopen jaren een aanzienlijk aantal woningen gerealiseerd. Deze woningen variëren van eenheden in verzorgingshuizen tot starterswoningen, duurdere appartementen en seniorenwoningen. Daarnaast zijn diverse zorgcomplexen gebouwd. Laris Wonen en Diensten ziet zichzelf vooral als een investeerder in maatschappelijk vastgoed en levert daarmee een bijdrage aan het in stand houden van de leefbaarheid. De productie van woonzorgcomplexen wordt zowel door de corporatie zelf als door de omgeving als een belangrijk specialisme gezien. Het realiseren van maatschappelijk vastgoed dreigt bemoeilijkt te worden door de komende Europese regelgeving.

### Uitgaven leefbaarheid

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven ligt op minder dan de helft van de uitgaven die corporaties in de referentiegroep doen en een zesde van het landelijke gemiddelde. De daadwerkelijke uitgaven aan leefbaarheid zijn aanzienlijk lager dan geprognosticeerd.

Tabel 5.9 Uitgaven leefbaarheid 2009

	Totalen x €1.000		Realisatie in € per woongelegenheden 2009		
	Realisatie	Prognose	Corporatie	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	24	34	11	24	69
Fysieke activiteiten	32	41	14	34	54

Bron: CiP (2010), Laris Wonen en Diensten, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Laris Wonen en Diensten vindt dat een goed verhuurbare en verkoopbare woning in een leefbare wijk moet staan. De corporatie investeert hierin, ook omdat leefbaarheid bijdraagt aan de marktwaarde van het eigen vastgoed. Laris Wonen en Diensten heeft huismeesters en technische beheerders in dienst die zich inzetten voor de leefbaarheid in de seniorencomplexen en in de wijken. De corporatie biedt financiële ondersteuning aan de huurderorganisatie en geeft vergoedingen aan bewoners bij projecten. Daarnaast wordt onder meer geïnvesteerd in thuishet technologie en woonservicegebieden en stelt het geld beschikbaar voor het stimuleren van leefbaarheid en het verbeteren van de woonomgeving.

## 5.5 Presteren naar Vermogen

Het beoordelingschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Laris Wonen en Diensten resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.10 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Situatie bij Laris Wonen en Diensten	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Financiële continuïteit</i>				
Vermogenspositie	Laris Wonen en Diensten heeft continuïteitsoordeel A1 en hanteert in de sturing een waardeeringsgrondslag op basis van historische kostprijs. Wel wordt de bedrijfswaarde berekend.	6	20%	1,3
Liquiditeit	Laris Wonen en Diensten voldoet aan de criteria van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen beschikbaar zijn om uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen doen.	7		
Integrale kasstroomsturing	Laris Wonen en Diensten stuurt op kasstromen, heeft nagenoeg jaarlijks een positief exploitatieresultaat, heeft een gemiddelde rentedekkingsgraad van 1,3 en heeft een maximale loan to value van ongeveer 34%. De corporatie hanteert geen IRR-rendementseis, gedifferentieerd naar type vastgoed en waardeert niet tegen bedrijfswaarde.	6,5		
<i>Financieel beheer</i>				
Planning- en controlcyclus	Laris Wonen en Diensten heeft de planning- en controlcyclus in grote lijnen op orde, maar kan door een meer nauwkeurige (SMART) formulering van de doelstellingen en doorvertaling hiervan verder worden verbeterd. Monitoring vindt plaats in de maand- en kwartaalrapportages.	6	20%	1,3
Treasurymanagement	Laris Wonen en Diensten heeft treasury vastgelegd in een treasurystatuut (geactualiseerd in 2010) en elk jaar wordt het treasuryjaarplan opgesteld.	7		
<i>Doelmatigheid</i>				
Doelmatigheid	Laris Wonen en Diensten heeft licht hogere bedrijfslasten per vhe, maar heeft wel meer vhe per fte. De corporatie heeft in de afgelopen jaren een relatief sterke stijging van de bedrijfslasten gehad. Dit werd mede veroorzaakt doordat de corporatie zaken als Domotica zelf oppakt.	7	20%	1,4
<i>Vermogensinzet</i>				
Visie op vermogensinzet	Laris Wonen en Diensten heeft een duidelijke visie op de inzet van vermogen ten behoeve van het leveren van maatschappelijke prestaties.	7	40%	2,8
Visie op verruiming vermogen	Laris Wonen en zoekt continue naar mogelijkheden om het vermogen te verruimen.	7		

Maximale inzet vermogen	Laris Wonen en Diensten heeft het beschikbare vermogen maximaal ingezet in de visitatieperiode met inachtneming van de financiële mogelijkheden.	7		
<b>Presteren naar Vermogen</b>				<b>6,8</b>



## 6 Governance

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld, waarbij in de methode langs een drietal onderdelen wordt gemeten:

- besturing;
- het interne toezicht;
- externe legitimatie.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Laris Wonen en Diensten omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen.

### 6.1 Besturing

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

#### 6.1.1 Plan

De ambities van Laris Wonen en Diensten zijn vastgelegd in het Meerjarenbeleidsplan 2005-2010. De doelstellingen uit het beleidsplan zijn deels vertaald in een aantal beleidsnotities. Jaarlijks wordt een meerjarenbegroting opgesteld, waarin ook de voorgenomen activiteiten voor het komende jaar zijn opgenomen. Het betreft hier kwantitatieve doelstellingen als het gaat om de meer bedrijfsmatige activiteiten, zoals verhuur en onderhoud van woningen, en een kwantitatieve opsomming van activiteiten op terreinen zoals leefbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid. Deze zijn over het algemeen niet SMART geformuleerd.

#### 6.1.2 Check

De voortgang van de voorgenomen activiteiten, zowel als het gaat als de interne doelstellingen als om de externe opgaven, wordt vastgelegd in maand- en kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. De maand- en kwartaalrapportages zijn veelal cijfermatig van aard. In de jaarverslagen wordt geen expliciete relatie gelegd met de doelstellingen uit het meerjarenbeleidsplan of de jaarlijkse meerjarenbegrotingen.

#### 6.1.3 Act

Op een aantal punten stuurt Laris Wonen en Diensten voortdurend bij. Zo worden projecten op diverse momenten gemonitord en vindt, indien nodig, bijstelling plaats. Voor die meetonderdelen van KWH, waarvoor de cijfers volgens de corporatie omhoog zouden moeten, worden verbeterplannen opgesteld. Op andere punten is het onduidelijk wat er is gebeurd. De doelstellingen uit het Meerjarenbeleidsplan worden niet expliciet gemonitord, en of ze zijn behaald en/of bijgesteld, is uit de beschikbare stukken niet naar voren gekomen.

### 6.2 Het interne toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, toetsingskader en Governance Code.

## 6.2.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

### Open cultuur

De Raad van Commissarissen is van mening dat de cultuur van het bedrijf het mogelijk maakt om, indien nodig, een kritische houding aan te nemen. Als voorbeeld hiervan noemt de Raad het KPMG-onderzoek uit 2009, dat in zijn opdracht is uitgevoerd om antwoord te geven op de vraag of de ambities van het bestuur wel te realiseren waren door de organisatie; dit bleek het geval te zijn. De Raad van Commissarissen heeft een goede relatie met het management. Tijdens de Raadsvergaderingen zijn regelmatig managementleden aanwezig ter toelichting van een bepaald onderwerp. Ook buiten de vergadering om weet men elkaar in voorkomende gevallen te vinden.

### Zelfreflectie

Jaarlijks onderwerpt de Raad van Commissarissen zich aan een zelfevaluatie. Elke commissaris beschrijft dan zijn eigen functioneren en hierover wordt uitvoerig gesproken. Ter voorbereiding op de evaluatie levert de directeur-bestuurder input. Uitkomsten van de zelfevaluatie, zoals de wens om te komen tot verdeling van aandachtsvelden onder de commissarissen en de behoefte aan een tweejaarlijkse gedachtewisseling met de accountant, zijn inmiddels werkelijkheid geworden.

### Rolopvatting

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van en de algemene gang van zaken bij Laris Wonen en Diensten en bij de met haar verbonden ondernemingen. Het toezicht spitst zich toe op de maatschappelijke taak van de corporatie en wordt vormgegeven door een toetsing van het functioneren van de corporatie aan het ondernemingsplan, de strategie en de begroting. Ook het volkshuisvestelijk belang, het imago, de financiële betekenis van de voornemens en de invloed op de risicosturing fungeren als toetsingskaders. In de statuten en het directiestatuut is vastgelegd welke voorgenomen besluiten van het bestuur moeten worden voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

Het toezicht op het bestuur heeft de Raad van Commissarissen, in zijn rol als werkgever, vormgegeven door middel van het maken van prestatieafspraken met de directeur-bestuurder. Ook beoordeelt de Raad met regelmaat het bestuur op zijn functioneren. Jaarlijks vindt er met de directeur-bestuurder een functioneringsgesprek plaats.

Om de rolopvatting als toezichthouder in te vullen komt de Raad van Commissarissen jaarlijks vijf à zes keer in aanwezigheid van de directeur-bestuurder bijeen. In 2009 heeft daarnaast een themabijeenkomst plaatsgevonden over het strategisch voorraadbeleid. De visitatiecommissie maakt uit de verslagen van de Raad op, dat veel relevante stukken en onderwerpen worden besproken c.q. vastgesteld. Het betreft onder andere jaarrekeningen en -verslagen, jaarstukken van de met Laris Wonen en Diensten verbonden ondernemingen, jaarbegrotingen en meerjarenbegrotingen, treasury jaarplannen, opdrachten aan en rapporten van de accountant, de oordeelsbrieven van de minister en het CFV en de voortgang van vastgoedprojecten. Daarnaast zijn zaken aan de orde geweest die het eigen functioneren betreffende het rooster van aftreden, vervulling van vacatures in de raad, de onderlinge taakverdeling en de zelfevaluatie.

### Samenstelling

De Raad van Commissarissen heeft zijn taakverdeling, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd in een reglement. De Raad telt vijf commissarissen, van wie de beroepen en zittingstermijnen in het jaarverslag zijn opgenomen. Afgesproken is dat er binnen de Raad sprake moet zijn van bestuurlijke ervaring, maatschappelijke betrokkenheid, inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen en een breed netwerk. Ook dient er kennis aanwezig te zijn op de terreinen financiën en economie, juridische aangelegenheden, projectontwikkeling en personeelszaken en –ontwikkeling.



Twee leden van de Raad van Commissarissen is benoemd op voordracht van de Huurderbelangenvereniging De Schakel. De Raad heeft een treasurycommissie ingesteld, waarvan naast twee commissarissen ook de directeur-bestuurder en de manager Finance en Control deel uitmaken. De visitatiecommissie constateert dat de samenstelling en attitude van de Raad van Commissarissen steeds beter aansluit bij de eisen van deze tijd.

### 6.2.2 Toetsingskader

De Raad van Commissarissen heeft een document opgesteld (rollen en profielen Raad van Commissarissen woningstichting Laris te Didam), waarin onder meer is vastgelegd waar de Raad toezicht op houdt. Het gaat hier om:

- de realisatie van de doelstellingen van de woningcorporatie;
- de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de woningcorporatie;
- de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- het kwaliteitsbeleid;
- de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- het financiële verslaggevingsproces;
- de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

Het toetsingskader bevat vrijwel alle benodigde onderdelen. Als het gaat om prestatieafspraken met de gemeenten zij opgemerkt dat deze met de gemeente Montferland pas in 2009 tot stand zijn gekomen en dat die met de gemeente Zevenaar nog opgesteld moeten worden.

### 6.2.3 Governancecode

De Raad van Commissarissen van Laris Wonen en Diensten onderschrijft de Governance Code Woningcorporaties, waaraan de corporatie bijna volledig voldoet. Op één punt wordt gemotiveerd afgeweken van de code: in verband met de continuïteit van de organisatie heeft de directeur-bestuurder een aanstelling gekregen voor onbepaalde tijd. De governance principes die Laris Wonen en Diensten verder hanteert zijn onder meer de eigen statuten, het bestuurs- en directiestatuut, de integriteitcode en de profielschets en het reglement werkwijze Raad van Commissarissen.

## 6.3 Externe legitimatie

Laris Wonen en Diensten heeft een uitgebreid en omvattend netwerk in haar overzichtelijke werkgebied. In de notitie Participatiebeleid is aangegeven dat de corporatie belanghebbenden in een open dialoog invloed wil geven op het beleid en de resultaten daarvan. De corporatie belegt geen jaarlijkse belanghoudersbijeenkomsten, men vindt dat zowel de organisatie als het werkgebied te klein is. Laris Wonen en Diensten is van mening dat de belanghebbenden elkaar in informele en formele zin bij andere bijeenkomsten elkaar in voldoende mate ontmoeten en kunnen informeren. Een gezamenlijke belanghoudersbijeenkomst zou hieraan niets toevoegen. Laris Wonen en Diensten heeft geen belanghebbendenregister op de website.

Huurdersbelangenvereniging De Schakel is een representatieve afspiegeling van alle huurders van Laris Wonen en Diensten. De afspraken met De Schakel zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst die door beide partijen is ondertekend. Overleg met de Huurderbelangenvereniging De Schakel, de vaste vertegenwoordiging van de huurders, vindt drie à vier keer per jaar plaats in een reguliere vergadering met de directeur-bestuurder. De Raad van Commissarissen voert eens per jaar een eigen gesprek met De Schakel. In het overleg met De Schakel komen onder meer jaarverslagen, (meerjaren-)begrotingen en ondernemingsplannen aan de orde. Daarnaast is er regelmatig overleg tussen de corporatie en de bewonerscommissies en participeert in de diverse wijkplatforms.

Met de gemeentebesturen van Montferland en Zevenaar vindt regelmatig contact plaats op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau. Daarnaast vindt veelvuldig overleg plaats met diverse zorginstellingen, waarvoor Laris Wonen en Diensten woonzorgcomplexen in beheer heeft en ontwikkelt. Met deze zorginstellingen zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten.

Laris Wonen en Diensten laat sinds 2007 de kwaliteit van de dienstverlening door KWH onderzoeken. Sinds 2008 is de corporatie gecertificeerd. Op die punten waarop lager wordt gescoord dan de corporatie zou willen, worden interne verbeterplannen opgesteld en uitgevoerd. Laris Wonen en Diensten geeft een relatiemagazine uit, waarin niet alleen de corporatie zelf aan het woord is, maar ook ruimte wordt geboden aan de belanghebbenden.

## 6.4 Presteren ten aanzien van Governance

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Laris Wonen en Diensten resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.1 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt	Laris Wonen en Diensten	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel plan-ningsproces	Laris Wonen en Diensten heeft de visie uit- werkt in een Meerjarenbeleidsplan 2005-2010. De doelstellingen zijn over het algemeen niet SMART geformuleerd.	5	33%	1,7
Check: periodieke moni- ring	Laris Wonen en Diensten monitort de prestaties in de maand- en kwartaalrapportages (intern) en de jaarverslagen (extern). Ondanks dat een groot aantal prestaties wordt weergegeven in de do- cumenten wordt er niet zichtbaar een koppeling gemaakt tussen doelstellingen en prestaties.	5		
Act: actieve bijsturing	Laris Wonen en Diensten stuurt op een aantal punten actief bij, zoals bij projecten. Omdat de doelstellingen uit het ondernemingsplan niet actief worden gemonitord, is ook niet zichtbaar of deze indien nodig actief worden bijgestuurd.	5		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneren RvC	De Raad van Commissarissen functioneert binnen de kaders die zijn vastgesteld in regle- menten. De Raad heeft indien noodzakelijk een kritische houding. Er vindt jaarlijks een zelfevalu- atie plaats.	7	33%	2,3
Toetsingskader	De Raad van Commissarissen toetst investerin- gen aan de hand van vastgestelde kaders.	7		
Governance Code	Laris Wonen en Diensten onderschrijft de Go- vernance Code en legt de afwijkingen van de Code beargumenteerd uit volgens het principe 'pas toe of leg uit'.	7		
<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	Laris Wonen en Diensten heeft geen belangheb- bendenregister op de website en organiseert niet	6	33%	2,0

	<p>eenmaal per jaar een overleg met alle belanghebbenden. Wel heeft de corporatie veelvuldig bilateraal overleg met alle partijen. Het betrekken van de belanghebbenden bij de corporatie kan worden verbeterd.</p>			
<b>Presteren naar Governance</b>				<b>6,0</b>



# Integrale beoordelingstabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
<i>Presteren naar Ambities</i>									
	6,8	7,0	7,5	7,0	6,3	6,6	6,9	100%	6,9
<i>Presteren naar Opgaven</i>									
	7,0	7,5	6,8	7,3	7,0	6,0	6,9	100%	6,9
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
	7,3	7,5	8,2	8,0	8,4	7,5	7,8	100%	7,8
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						6,0	20%	1,3
	Liquiditeit						7,0		
	Integrale kasstroomsturing						6,5		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus						7,0	20%	1,4
	Treasurymanagement						7,0		
Doelmatigheid							7,0	20%	1,4
Vermogensinzet	Visie						7,0	40%	2,8
	Mogelijkheden						7,0		
	Maximalisatie						6,8		
Eindcijfer voor Vermogen									6,8
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						5,0	33%	1,7
	Check						5,0		
	Act						5,0		
Intern toezicht	Functioneren RvC						7,0	33%	2,3
	Toetsingskader						7,0		
	Toepassing Governance Code						7,0		
Externe legitimatie							6,0	33%	2,0
Eindcijfer voor Governance									6,0
<b>Geïntegreerd eindoordeel</b>									<b>6,9</b>



# Bijlagen

## Bijlage 1. Normenkader visitatiemethodiek 4.0

### Presteren naar Ambities en Doelstellingen

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde ambities en doelen op de omschreven prestatievelden.	

### Presteren naar Opgaven

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op onderstaande prestatievelden) worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde externe opgaven.	Onder opgaven worden verstaan: alle formele en/of vastgestelde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van gemeente(n), zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie enzovoort).

### Presteren volgens Belanghebbenden

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op prestatievelden) worden beoordeeld door de belanghebbenden.	Tevredenheid van belanghebbenden (in rapportcijfers).	Het is de bedoeling dat alle relevante belanghebbenden van de corporatie hun mening over de prestaties (op de zes prestatievelden) in rapportcijfers weergeven. Getracht wordt een oordeel te laten geven over de afgelopen vier jaren, waarbij het accent in veel gevallen zal liggen op de huidige situatie en het afgelopen jaar. Het is niet noodzakelijk dat alle belanghebbenden op alle prestatievelden een beoordeling geven. Indien gewenst kan de visitatiecommissie naar eigen inzicht het gemiddelde cijfer op een prestatieveld wegen. Relevante belanghebbenden zijn in ieder geval: de gemeente, huurders, bewonersverenigingen en zorg- en welzijnsinstellingen. Het verkrijgen van het oordeel van de belanghebbenden kan per schriftelijke enquête, mondeling of groepsinterview. Indien er zeer recente tevredenheidonderzoeken beschikbaar zijn, is het aan de commissie om te beoordelen of het zinvol is om deze in de beoordeling mee te nemen.



Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
<b>Financiële continuïteit</b>		
4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie	<p>De corporatie heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een continuïteitsoordeel A;</li> <li>• een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde.</li> </ul>	Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruikgemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV. Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekent op basis van bedrijfswaarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen	<p>De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken. De corporaties kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van:</p> <p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat;</li> <li>• De corporatie heeft een rentedekingsgraad van minimaal 1,3;</li> <li>• De corporatie hanteert een direct rendementseis.</li> </ul> <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie hanteert een IRR rendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed;</li> <li>• De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde, minimaal tien jaar vooruit.</li> </ul> <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio.</li> <li>• De corporatie heeft een maximale loan to value (op basis van de WOZ) van 50%.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de reguliere activiteiten c.q. diensten van algemeen economisch belang (DAEB)*;</li> <li>• de niet-DAEB-activiteiten;</li> <li>• grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities);</li> <li>• de verbindingen.</li> </ul> </li> <li>2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen: <p>Operationele kasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie.</li> <li>• Vanuit deze exploitatie bestaand bezit of operationele kasstroom betaalt de</li> </ul> </li> </ol>

		<p>corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rente-dekkingsgraad. De minimale eis is 1,2, maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde.</li> </ul> <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed.</li> <li>• De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit.</li> </ul> <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen.</li> <li>• Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.</li> </ul>
<b>Financieel beheer</b>		
<p>4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controlecyclus op orde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar.</li> <li>• De eerstejaarschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde).</li> <li>• Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bijsturing.</li> <li>• Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen één maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de raad van commissaris-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen.</li> <li>• De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten.</li> <li>• Sturen aan de hand van kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar komen na afloop van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.</li> </ul>

	<p>sen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financieel beheer.</li> <li>• De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.</li> </ul>	
4.2.2. De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte.</li> <li>• De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW.</li> <li>• Er is een actueel, door de raad van commissarissen goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten.</li> <li>• Er is een treasuryjaarplan.</li> </ul>	
<b>Doelmatigheid</b>		
4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na.</li> <li>2. De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen.</li> <li>3. De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Netto bedrijfslasten per vhe.</li> <li>- Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar.</li> <li>- Aantal vhe per fte.</li> <li>- Personeelskosten per fte.</li> </ul> </li> </ol>	<p>Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• haar eigen doelstellingen;</li> <li>• referentiegroepen.</li> </ul> <p>Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.</p>
<b>Vermogensinzet</b>		
4.4.1. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement.	De corporatie kan de visie onderbouwen door bijvoorbeeld gebruik te maken van technieken, zoals de transparantiemethodiek of maatschappelijke kosten-batenanalyses, waarmee een afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het maatschappelijke rendement bij de inzet van

		haar middelen. Hierdoor kan de corporatie komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen (zoals op het gebied van wijkontwikkeling, huuraanpassing, veiligheid enzovoort), omdat men daar maatschappelijk rendement mee beoogt.
4.4.2. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen	De corporatie heeft een visie op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten	Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• extra financieringsruimte;</li> <li>• beschikbare risicobuffers of reserves;</li> <li>• extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop, inkoop, efficiency werkapparaat, samenwerking, alternatieve financieringen, optimaliseren inkomsten uit verkopen, rendement projectontwikkeling enzovoort.</li> </ul>
4.4.3. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestatie.	Als er sprake is van overmaat, dient een corporatie plannen te maken voor de inzet van middelen. Indien er een ondermaat aan middelen is geconstateerd (B-oordeel), dient een corporatie plannen te maken voor de verruiming van de investeringscapaciteit. De corporatie kan ook beredeneren waarom zij vindt dat er sprake is van een evenwicht.

Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
<b>Besturing - plan</b>		
5.1.1 De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomanaagement).	De corporatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven;</li> <li>• betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld;</li> <li>• laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid;</li> <li>• heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatie-</li> </ul>	<p>Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden.</p> <p>Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.</p> <p>Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planvorming.</p> <p>Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van commissarissen en van het bestuur, even-</p>

	<p>systeem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart;</li> <li>• werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie;</li> <li>• laat de plannings ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen.</li> </ul>	als gesprekken met betrokkenen.
<b>Besturing - check</b>		
5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.	Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht te verkrijgen in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.
5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.	De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.	
<b>Besturing - act</b>		
5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voor-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie</li> </ul>	

doen of stelt bere- deneerd de plannen bij.	<p>als de jaarlijkse plannen;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden;</li> <li>• Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd;</li> <li>• De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en raad van commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af.</li> </ul>	
<b>Intern toezicht – functioneren RvC</b>		
5.2.1. Open cultuur	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.</p>	<p>Een goed functionerende raad van commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW)</p>
5.2.2. Zelfreflectie	<p>Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe. De raad van commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstengeling onderwerp van gesprek tussen de raad van commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.</p>	<p>De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.</p>
5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de raad van commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.</p>	<p>De raad van commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De raad van commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een functie als klankbord voor de bestuurder.</p>
	<p>Toezicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de raad van commissarissen en de bestuurder.</li> <li>• De raad van commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiegaring.</li> </ul>	<p>De raad van commissarissen houdt de rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand. De raad van commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur. De relatie tussen de raad van commissaris-</p>

	<p>Werkgever:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.</li> </ul>	<p>sen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.</p> <p>De raad van commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie.</p> <p>De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.</p>
5.2.4. Samenstelling van de raad van commissarissen	<p>De raad van commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&amp;S-bureau). De raad van commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.</p> <p>De daadwerkelijke samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de profielschets.</p>	<p>De samenstelling van de raad van commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed functionerende raad van commissarissen als team is het ook wenselijk dat een raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).</p>
<b>Intern toezicht - toetsingskader</b>		
5.2.5. De raad van commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement)	<p>De raad van commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader.</p> <p>Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd.</p> <p>Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie.</p> <p>Uit de agenda en verslagen van de raad van commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.</p>	<p>Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de raad van commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten).</p> <p>Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden.</p> <p>Het toetsingskader wordt periodiek geactualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enzovoort).</p>
		<p>De raad van commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/ beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader.</p> <p>Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische visie/ondernemingsplan</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch voorraadbeleid</li> <li>• Meerjareninvesteringsplan</li> <li>• Jaarplan en (meerjaren)begroting</li> <li>• Treasury en financieringsstatuut</li> <li>• Risicobeheersingsysteem</li> <li>• Belanghebbendedefinities en omgang/ afspraken</li> <li>• Prestatieafspraken met gemeente(n)</li> </ul>
<b>Intern toezicht – Governancecode</b>		
5.2.6. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt	<p>De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.</p> <p>Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.</p> <p>De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de raad van commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.</p>	<p>De beoordeling van de Governancecode gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd.</p> <p>Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governancecode, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.</p>
<b>Externe legitimatie</b>		
5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	<p>Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2);</li> <li>• Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)*;</li> <li>• Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2).</li> <li>• Bestuur en raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3);</li> <li>• Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4);</li> <li>• Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen.</li> </ul>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?</p> <p>Dit wordt beoordeeld op twee punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan belanghebbendenmanagement?</li> <li>• Vindt er huurdersoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?</li> </ul>



	<p>rissen. (V.3.3);</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet.</li></ul>	
--	--	--

## Bijlage 2. Bronnenlijst

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2010) - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Meerjarenbeleidsplan 2005-2010/Ondernemingsplan 2010-2015 Jaarverslagen 2007, 2008, 2009, 2010 Volkshuisvestingsverslagen 2006, 2007, 2008, (2009) Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Woonvisie gemeente Montferland Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2007, 2008, 2009, 2010 Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

### Bijlage 3. Betrokken personen

De visitatiecommissie heeft bij Laris Wonen en Diensten gesproken met de volgende personen.

Naam	Functie
De heer W.H.A. Buiting	Voorzitter RvC
De heer L. Brand	Lid RvC
De heer W.J. Tuil	Lid RvC
De heer J. Peters	Directeur-bestuurder
De heer P.Kivit	Manager Klant en Wonen
De heer D.Voortman	Manager Finance en Control
De heer R. van den Akker	Manager Vastgoedbeheer
De heer E. Jacobs	Manager Projectontwikkeling

De visitatiecommissie heeft de volgende belanghebbenden geconsulteerd bij de visitatie van Laris Wonen en Diensten.

Naam	Belanghebbende
Dhr. Wagenaar	Gemeente Montferland
Dhr. Wissink	Gemeente Montferland
Dhr. Boonen	Gemeente Westervoort
Dhr. Peters	Provincie Gelderland
Dhr. Langes	Provincie Gelderland
Dhr. Bolk	Huurderbelangenvereniging De Schakel
Dhr. Lammers	Huurderbelangenvereniging De Schakel
Dhr. Ten Westeneind	Zorgorganisatie Diafaan
Dhr. Schaaps	Welzijnsorganisatie Welcom
Mevr. Sueters-Jansen	Stichting Gezondheidscentrum
Dhr. Ter Bogt	Woningstichting Borgh
Dhr. Esselink	Woonservice IJsselland
Dhr. Kruisselbrink	Rabobank
Dhr. Verdellen	Aannemingsbedrijf Goldewijk
Dhr. Nuijten	Aannemingsbedrijf Welling
Dhr. Joosten	Aannemingsbedrijf Joosten
Dhr. Koenders	Installatiebedrijf Peter St. Janshof
Dhr. Geven	Geven
Dhr. Lammers	
Dhr. Kuppens	Installatiebedrijf Kuppens

## Bijlage 4. Presteren naar Ambities

Huisvesting van de primaire doelgroep

Prestatieveld	Prestatie	Doelstelling	Beoordeling
Beschikbaarheid woningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: kernvoorraad 93,3%. 17,72% goedkoop, 69,64% betaalbaar, 5,92% duur tot HTG; 30,7% starters</li> <li>2008: kernvoorraad 93,1%. 16,98% goedkoop, 69,69% betaalbaar, 6,39% duur tot HTG; 38,4% starters</li> <li>2009: kernvoorraad 90,47%. 16,21% goedkoop, 66,16% betaalbaar, 8,10% duur tot HTG; 31,9% starters</li> <li>2010: kernvoorraad 90,54%. 15,42% goedkoop, 64,48% betaalbaar, 10,46% duur tot HTG; 27,0% starters</li> </ul>	Goede woningen voor de primaire doelgroep	7
Woningtoewijzing en doorstroming	<ul style="list-style-type: none"> <li>Passend toegewezen 2006-2009: 86,7%</li> <li>2007: één woning verhuurd op basis van indicatie; één aan stadsvernieuwingsurgente, huisvesting drie statushouders/VVTV-ers, oplevering 24 starterskoopwoningen (binnen project Meulenvelden)</li> <li>2008: drie woningen verhuurd op basis van indicatie; huisvesting twee statushouders/VVTV-ers</li> <li>2009: vier woningen verhuurd op basis van indicatie, twee aan stadsvernieuwingsurgenten; huisvesting drie statushouders/VVTV-ers, oplevering tien starterswoningen</li> <li>2010: zeven woningen verhuurd op basis van indicatie, aantal in verband met herstructurering/sloop; huisvesting twee statushouders/VVTV-ers, 13 starterswoningen opgeleverd</li> </ul>	Goede woningen voor de primaire doelgroep / Woningen voor ouderen, mensen met beperkingen en starters (bouwen koop-/huurwoningen voor starters)	7
Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algemeen: <ul style="list-style-type: none"> <li>bij nieuwe toewijzingen wordt de huur opgetrokken naar minimaal 75% van de maximaal redelijke huur</li> <li>% maximaal toegestane huur 2009: 67,9%</li> </ul> </li> <li>2007: huurverhoging 1,1%</li> <li>2008: huurverhoging 1,6%</li> <li>2009: huurverhoging 2,5%</li> <li>2010: huurverhoging 1,2%</li> </ul>	Goede woningen voor de primaire doelgroep (Adequaat prijsbeleid en goede prijs-kwaliteitverhouding)	7
Bevorderen eigenwoningbezit	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: twee woningen verkocht (i.p.v. één)</li> <li>2008: conform planning één woning</li> </ul>	Investeren (door verkoop woningen)	6

	verkocht <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: een woning verkocht (i.p.v. drie)</li> <li>• 2010: geen woningen verkocht (i.p.v. drie)</li> <li>• Introductie Koopgarant in 2009</li> </ul>		
--	--	--	--

#### Kwaliteit woningen en woningbeheer

Prestatieveld		Beoordeling	
Woningkwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemeen: onderhoud op basis van Strategisch voorraadbeleid</li> <li>• 2007: totale onderhoudsuitgaven €2,6 miljoen, bij mutaties vervanging sanitair</li> <li>• 2008: totale onderhoudsuitgaven €2,6 miljoen;</li> <li>• 2009: totale onderhoudsuitgaven €4,5 miljoen, voor zes huishoudens tweede kans, vier huishoudens naar schuldhulpverlening</li> <li>• 2010: totale onderhoudsuitgaven €3.499.000 / voor zes huishoudens tweede kans, twee huishoudens naar schuldhulpverlening / afspraken met gemeentes over buurtbemiddeling</li> </ul>	Woningen aanpassen aan de eisen van deze tijd (afstemming van het onderhoudsbeleid aan de waarden van Laris)	7
Kwaliteit dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KWH-gecertificeerd sinds 2008</li> <li>• 2008: aanzet verbeteren klachtenmanagement</li> <li>• 2009: betere registratie klachten</li> </ul>	Klantgerichtheid	7
Energie en duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: plaatsing kunststof onderdorpels, geïsoleerde ventilatieroosters en polyesterluifels, aanpak houtrot</li> <li>• 2009: alle daarvoor in aanmerking komende woningen voorzien van energielabel / Woonenergie / warmtepompen in woonzorgcomplexen / plannen energiezuinige nieuwbouw en herstructurering</li> <li>• 2010: labeling en terugbrenging energieverbruik</li> <li>• 2007-2010: warmtepompsystemen voor ca. 200 woningen en zonnecollectoren t.b.v. tapwater; computergestuurd verlichtingssysteem t.b.v. energiebeheer; warmtepompsysteem project Giesbeek; energiebesparende maatregelen 28 woningen in De Ziep; warmtepompsysteem EPC norm 0,6 Angerlo; gemiddeld hogere energielabels dan landelijk</li> </ul>	Duurzaamheid (gebruik duurzame materialen)	7

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Prestatieveld		Beoordeling
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: oplevering dagopvang-behandelcentrum, nieuwbouwproject Meulenvelden voor woonzorg</li> <li>2008: oplevering medisch centrum en gezondheidscentrum</li> <li>2009: oplevering twee woonzorg-complexen</li> <li>2010: woonzorgvisie opgesteld met gemeente Montferland</li> </ul>	Woningen voor ouderen, mensen met beperkingen en starters (investeren in vastgoed voor individuen, groepen en (zorg-) instellingen)
Bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: oplevering 15 woningen voor de gehandicaptenzorg / acht woningen aangepast in het kader van de WMO</li> <li>2008: vijf woningen aangepast in het kader van de WMO</li> <li>2009: een woning aangepast in het kader van de WMO</li> <li>2010: een woning aangepast in het kader van de WMO</li> </ul>	Woningen voor ouderen, mensen met beperkingen en starters (investeren in vastgoed voor individuen, groepen en (zorg-) instellingen)
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009: samenwerking met Hera (voor hulp aan mensen die te maken hebben met huiselijke geweld en machtsmisbruik)</li> </ul>	Woningen voor ouderen, mensen met beperkingen en starters (investeren in vastgoed voor individuen, groepen en (zorg-) instellingen)

(Des)investeren in vastgoed

Prestatieveld		Beoordeling
Nieuwbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: oplevering 199 verhuureenheden, 9 koopwoningen en apotheek, 15 woningen voor begeleid zelfstandig wonen / onrendabele toppen genomen van € 842.000, voor woonzorgproject Giesbeek, € 871.000, - voor ontwikkelingen in Angerlo / aankoop grond in Didam tbv 20 patiowoningen en 's-Heerenbergh voor woonzorg-appartementen / restauratie St.Martinsmolen en herinrichting ABC/Welkoop-plein en terrein garagebedrijf</li> <li>2008: vier verhuureenheden opgeleverd / voornemen tot herontwikkeling industrieterrein Fluun Noord</li> <li>2009: 90 verhuureenheden en 16 koopwoningen opgeleverd / herstructurering 28 woningen / ontwikkeling masterplan toekomstige herstructure-</li> </ul>	Ontwikkeling bestaande wijken en nieuwe woongebieden (medeverantwoordelijk zijn door investeren (650 woningen tot 2010)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ringen in wijken en kernen</li> <li>2010: oplevering 90 verhuureenheden, 16 koopwoningen / In ontwikkeling 19 patio/multitreden woningen, sloop/herontwikkeling Albertusgebouw: integraal wonen/welzijngedebouw, woonzorgcomplex Berghstede, Kerkwijk: ca. 400 woningen tot 2017, uitbreiding wozoco Lockhorstpark, 14 eengezinswoningen Loil, zes vrijstaande koopwoningen Zeddam, woonzorgcomplex Westervoort</li> <li>2007-2010: 84% van de koopwoningen is max. € 172.000 VON / 55% van de woningen is gebouwd onder woonkeur</li> </ul>		
Sloop, samenvoeging	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010: sloop/herontwikkeling Albertusgebouw: integraal wonen/welzijngedebouw</li> </ul>	Ontwikkeling bestaande wijken en nieuwe woongebieden (medeverantwoordelijk zijn door investeren (650 woningen tot 2010))	6
Verkoop	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie prestaties huisvesting primaire doelgroep en bevorderen eigen woningbezit</li> </ul>		
Verbetering bestaand bezit	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 85 woningen (ipv 50) ingrijpend verbeterd, waaronder plaatsing isolatieglas</li> <li>2008: € 452.000, - uitgegeven aan woningverbetering</li> <li>2009: 28 verhuureenheden ingrijpend verbeterd; € 107.333, - uitgegeven aan woningverbetering</li> <li>2010: € 237.095, - uitgegeven aan woningverbetering (28 woningen)</li> </ul>	Woningen aanpassen aan de eisen van deze tijd (afstemming van het onderhoudsbeleid aan de waarden van Laris)	7
Maatschappelijk vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007 t/m 2010: exploitatie diverse zorgwoningen, commerciële ruimtes, woonzorgcomplexen</li> <li>2009: overeenkomst met SEV ter evaluatie 10 woonservicezones in NL. Voor Laris: Meulenvelden</li> </ul>	Woningen voor ouderen, mensen met beperkingen en starters (exploiteren zorgvastgoed)	8

#### Kwaliteit in wijken en buurten

Prestatieveld		Beoordeling	
Leefbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 0,2% huuropbrengst voor leefbaarheid (i.p.v. 1%); 13 projecten ter verbetering leefbaarheid (i.p.v. 15) / In het kader van planmatig onderhoud hand- en sluitwerk aangepast aan Politiekeurmerk Veilig Wonen</li> <li>2008: 0,3 % huuropbrengst voor</li> </ul>	Ontwikkeling bestaande wijken en nieuwe woongebieden	6

	<p>leefbaarheid (i.p.v. 0,61%); 13 projecten ter verbetering leefbaarheid (i.p.v. 15) / 32 klachten overlast (i.p.v. 50) / opbouw serviceloket in Meulenvelden met Diafaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: 0,58% huuropbrengst naar leefbaarheid (i.p.v. 0,6); 17 leefbaarheidsprojecten (i.p.v. 16)</li> <li>• 2010: 16 leefbaarheidsprojecten (i.p.v. 17). Uitgaven leefbaarheid € 484.466,-, 0,58% van huuropbrengsten (i.p.v. 0,6)</li> <li>• 2007-2010: investering per project in leefbaarheid bij nieuwbouw en herstructurering, totaal € 1.384.000</li> </ul>		
Vitale buurten en wijken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: afspraken over wijkactieplannen / afspraken inzet extra middelen voor sociale agenda in wijken / beheerplan leefbaarheid en samenleven / Algemeen Sociaal Plan voor herstructurering/revitalisering/onderhoud</li> <li>• 2007 t/m 2010: welzijns- en leefbaarheidsoverleg / bespreken leefbaarheidsinitiatieven met huurdersvereniging, bewonerscommissies en wijkplatforms; wijkshouwen</li> </ul>	Ontwikkeling bestaande wijken en nieuwe woongebieden	7
Sociale stijging en emancipatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: afspraken met gemeentes over buurtbemiddeling</li> </ul>	Ontwikkeling bestaande wijken en nieuwe woongebieden	6

#### Overig

Prestatieveld		Beoordeling	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: eigen site benut voor betere informatievoorziening over woningen, portal Entree ingrijpend veranderd en verbeterd</li> <li>• 2010: M.b.v. eigen site en site Entree verbetering informatievoorziening over woningen</li> </ul>	Goede woningen voor de primaire doelgroep (kiezen voor optimaal woonruimteverdeelsysteem)	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: 1 woning verhuurd via woningruil</li> </ul>	Goede woningen voor de primaire doelgroep (faciliteren woningruil)	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 33 klachten overlast (i.p.v. 46)</li> <li>• 2008: 32 klachten overlast (i.p.v. 50)</li> <li>• 2009: 33 klachten overlast (i.p.v. 20)</li> <li>• 2010: 33 klachten overlast (i.p.v. 20)</li> </ul>	Klantgerichtheid (heldere klachtenprocedure)	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007, 2008, 2009: veelvuldig overleg op diverse niveaus met externe partijen op het gebied van zorg, welzijn, onderwijs, maatschappelijke zorg, po-</li> </ul>	Ontwikkeling bestaande wijken en nieuwe woongebieden (medeverantwoordelijk zijn door samenwer-	7



	litie, etc.: periodiek bestuurlijk overleg met gemeentes, huurdersorganisaties en collega corporaties (KR8, KAN-Oost en Acon)	ken)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 t/m 2010: analyse en beoordeling risicobeheersingssysteem</li> </ul>	Continuïteit	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 t/m 2010: structureel overleg met huurdersvereniging, bewonerscommissies en wijkplatforms</li> </ul>	Structureel overleg met huurdersvereniging, bewonerscommissies en wijkvertegenwoordigers	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Woonconvenant met gemeente Montferland</li> <li>• 2010: start proces opstellen prestatieafspraken Zevenaar</li> </ul>	Ontwikkeling bestaande wijken en nieuwe woongebieden (medeverantwoordelijk zijn door samenwerken)	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007, 2008, 2009: beheer van vijf VvE's</li> <li>• 2010: beheer van drie VvE's</li> </ul>		

## Bijlage 5. Presteren naar Opgaven

Huisvesting van de primaire doelgroep

Prestatieveld	Prestatie	Doelstelling	Beoordeling
Beschikbaarheid woningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: kernvoorraad 93,3%. 17,72% goedkoop, 69,64% betaalbaar, 5,92% duur tot HTG; 30,7% starters</li> </ul>	1. 9% duurdere huurwoningen *	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008: kernvoorraad 93,1%. 16,98% goedkoop, 69,69% betaalbaar, 6,39% duur tot HTG; 38,4% starters</li> </ul>	2. Kernvoorraad Laris Wonen en Diensten 900 woningen (60%)/	8
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009: kernvoorraad 90,47%. 16,21% goedkoop, 66,16% betaalbaar, 8,10% duur tot HTG; 31,9% starters</li> </ul>	2. Jaarlijkse rapportage door corporaties over woonruimteverdeling	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010: kernvoorraad 90,54%. 15,42% goedkoop, 64,48% betaalbaar, 10,46% duur tot HTG; 27,0% starters</li> </ul>	2. Minimaal 30% van het vrij te verhuren aanbod naar starters	7
Woningtoewijzing en doorstroming	<ul style="list-style-type: none"> <li>Passend toegewezen 2006-2009: 86,7%</li> </ul>	2. Corporaties nemen ieder de helft taakstelling urgenten, Generaal Pardonners en statushouders voor hun rekening	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: één woning verhuurd op basis van indicatie; één aan stadsvernieuwingsurgente, huisvesting drie statushouders/VVTV-ers, oplevering 24 starterskoopwoningen (binnen project Meulenvelden)</li> </ul>	3. Ca. 50 starterswoningen	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008: drie woningen verhuurd op basis van indicatie; huisvesting twee statushouders/VVTV-ers</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009: vier woningen verhuurd op basis van indicatie, twee aan stadsvernieuwingsurgenten; huisvesting drie statushouders/VVTV-ers, oplevering tien starterswoningen</li> </ul>		
Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010: zeven woningen verhuurd op basis van indicatie, aantal in verband met herstructurering/sloop; huisvesting twee statushouders/VVTV-ers, 13 starterswoningen opgeleverd</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algemeen:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>bij nieuwe toewijzingen wordt de huur opgetrokken naar minimaal 75% van de maximaal redelijke huur</li> <li>% maximaal toegestane huur</li> </ul> </li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009: 67,9%</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: huurverhoging 1,1%</li> <li>2008: huurverhoging 1,6%</li> <li>2009: huurverhoging 2,5%</li> <li>2010: huurverhoging 1,2%</li> </ul>		
Bevorderen eigenwoningbezit	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: twee woningen verkocht (i.p.v. één)</li> </ul>	2. Verkoop woningen begrensd door kernvoor-	7

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: conform planning één woning verkocht</li> <li>• 2009: een woning verkocht (i.p.v. drie)</li> <li>• 2010: geen woningen verkocht (i.p.v. drie)</li> <li>• Introductie Koopgarant in 2009</li> </ul>	raadafspraken 2. Per project bekijken of koopwoningen in MGE kunnen worden aangeboden	7
--	---	--	---

#### Kwaliteit woningen en woningbeheer

Prestatieveld		Beoordeling	
Woningkwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemeen: onderhoud op basis van Strategisch voorraadbeleid</li> <li>• 2007: totale onderhoudsuitgaven € 2,6 miljoen, bij mutaties vervanging sanitair</li> <li>• 2008: totale onderhoudsuitgaven € 2,6 miljoen;</li> <li>• 2009: totale onderhoudsuitgaven € 4,5 miljoen, voor zes huishoudens tweede kans, vier huishoudens naar schuldhulpverlening</li> <li>• 2010: totale onderhoudsuitgaven € 3.499.000 / voor zes huishoudens tweede kans, twee huishoudens naar schuldhulpverlening / afspraken met gemeentes over buurtbemiddeling</li> </ul>		
Kwaliteit dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KWH-gecertificeerd sinds 2008</li> <li>• 2008: aanzet verbeteren klachtenmanagement</li> <li>• 2009: betere registratie klachten</li> </ul>		
Energie en duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: plaatsing kunststof onderdorpels, geïsoleerde ventilatieroosters en polyesterluifels, aanpak houtrot</li> <li>• 2009: alle daarvoor in aanmerking komende woningen voorzien van energielabel / Woonenergie / warmtepompen in woonzorgcomplexen / plannen energiezuinige nieuwbouw en herstructurering</li> <li>• 2010: labeling en terugbrenging energieverbruik</li> <li>• 2007-2010: warmtepompsystemen voor ca. 200 woningen en zonnecollectoren t.b.v. tapwater; computergestuurd verlichtingssysteem t.b.v. energiebeheer; warmtepompsysteem project Giesbeek; energiebesparende maatregelen 28 woningen in De Ziep; warmtepompsysteem EPC norm 0,6 Angerlo; gemiddeld hogere energielabels dan landelijk</li> </ul>	1. Niveau duurzaam bouwen zo mogelijk vergroten * 2. Bij nieuwbouw en renovatie streven partijen naar doorvoeren energiebesparende/duurzame maatregelen	8  7

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Prestatieveld			Beoordeling
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: oplevering dagopvang-behandelcentrum, nieuwbouwproject Meulenvelden voor woonzorg</li> <li>• 2008: oplevering medisch centrum en gezondheidscentrum</li> <li>• 2009: oplevering twee woonzorg-complexen</li> <li>• 2010: woonzorgvisie opgesteld met gemeente Montferland</li> </ul>	<p>1. 15% van de nieuwbouw in woonservicegebieden */ Voor beschermd wonen centraal zorgsteunpunt in Didam en 's-Heerenberg / Voor verzorgd wonen zorgsteunpunt in Zeddam / Voor levensloopbestendige en nultredenwoningen kiempunt in Stokkum, Beek/Loerbeek, Kilder en Loil</p> <p>2. Gemeente en corporaties participeren met anderen in woonzorgzones</p> <p>3. Ca. 350 woonzorgwoningen</p> <p>2. Gezamenlijke visie realisatie woonzorgzones/gezamenlijk masterplan WWZ</p>	<p>6</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p>
Bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: oplevering 15 woningen voor de gehandicaptenzorg / acht woningen aangepast in het kader van de WMO</li> <li>• 2008: vijf woningen aangepast in het kader van de WMO</li> <li>• 2009: een woning aangepast in het kader van de WMO</li> <li>• 2010: een woning aangepast in het kader van de WMO</li> </ul>		
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: samenwerking met Hera (voor hulp aan mensen die te maken hebben met huiselijke geweld en machtsmisbruik)</li> </ul>		

(Des)investeren in vastgoed

Prestatieveld			Beoordeling
Nieuwbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: oplevering 199 verhuureenheden, 9 koopwoningen en apotheek, 15 woningen voor begeleid zelfstandig wonen / onrendabele toppen genomen van € 842.000, voor woonzorgproject Giesbeek, € 871.000, - voor ontwikkelingen in Angerlo / aankoop grond in Didam tbv 20 patiowoningen en 's-Heerenbergh voor woonzorg-</li> </ul>	<p>1. Iedere kern vangt eigen groei op / 1.250 nieuw te bouwen woningen / buitengebied uitbreiding door functieverandering, hergebruik en woningsplitsing *</p> <p>2. Corporaties bouwen aanzienlijk deel betaalbare huurwoningen/</p>	<p>7</p> <p>7</p>

	<p>appartementen / restauratie St.Martinsmolen en herinrichting ABC/Welkoop-plein en terrein garagebedrijf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: vier verhuureenheden opgeleverd / voornemen tot herontwikkeling industrieterrein Fluun Noord</li> <li>• 2009: 90 verhuureenheden en 16 koopwoningen opgeleverd / herstructurering 28 woningen / ontwikkeling masterplan toekomstige herstructureringen in wijken en kernen</li> <li>• 2010: oplevering 90 verhuureenheden, 16 koopwoningen / In ontwikkeling 19 patio/nultreden woningen, sloop/herontwikkeling Albertusgebouw: integraal wonen / welzijngedebouw, woonzorgcomplex Berghstede, Kerkwijk: ca. 400 woningen tot 2017, uitbreiding wozoco Lockhorstpark, 14 eengezinswoningen Loil, zes vrijstaande koopwoningen Zeddam, woonzorgcomplex Westervoort</li> <li>• 2007-2010: 84% van de koopwoningen is max. € 172.000 VON / 55% van de woningen is gebouwd onder woonkeur</li> </ul>	<p>2. Corporaties zijn verantwoordelijk voor bouw geschikte sociale huurwoningen voor senioren</p> <p>1. Minimaal 20% koopwoningen max. € 160.000 in voormalige gemeente Bergh / € 172.000 VON in KAN gebied en max. 35% dure koopwoningen *</p> <p>2. Nieuwboukoopwoningen tot € 172.000, - voor mensen die niet beschikken over zelfstandige woonruimte en starters</p> <p>1. Minimaal 50% nieuwbouw onder woonkeur*</p> <p>3. Bouwproductie 2006-2009 KAN afspraken</p>	<p>8</p> <p>8</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p>
Sloop, samenvoeging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: sloop / herontwikkeling Albertusgebouw: integraal wonen / welzijngedebouw</li> </ul>	2. Bij sloop huurwoningen corporaties krijgen betrokken bewoners voorrang bij toewijzen woningen	n.v.t.
Verkoop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie prestaties huisvesting primaire doelgroep en bevorderen eigen woningbezit</li> </ul>		
Verbetering bestaand bezit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 85 woningen (i.p.v. 50) ingrijpend verbeterd, waaronder plaatsing isolatieglas</li> <li>• 2008: € 452.000, - uitgegeven aan woningverbetering</li> <li>• 2009: 28 verhuureenheden ingrijpend verbeterd; € 107.333, - uitgegeven aan woningverbetering</li> <li>• 2010: € 237.095, - uitgegeven aan woningverbetering (28 woningen)</li> </ul>		
Maatschappelijk vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 t/m 2010: exploitatie diverse zorgwoningen, commerciële ruimtes, woonzorgcomplexen</li> <li>• 2009: overeenkomst met SEV ter evaluatie 10 woonservicezones in NL. Voor Laris: Meulenvelden</li> </ul>		

Kwaliteit in wijken en buurten

Prestatieveld		Beoordeling
Leefbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 0,2% huuropbrengst voor leefbaarheid (i.p.v. 1%); 13 projecten ter verbetering leefbaarheid (i.p.v. 15) / In het kader van planmatig onderhoud hand- en sluitwerk aangepast aan Politiekeurmerk Veilig Wonen</li> <li>• 2008: 0,3 % huuropbrengst voor leefbaarheid (i.p.v. 0,61%); 13 projecten ter verbetering leefbaarheid (i.p.v. 15) / 32 klachten overlast (i.p.v. 50) / opbouw serviceloket in Meulenvelden met Diafaan</li> <li>• 2009: 0,58% huuropbrengst naar leefbaarheid (i.p.v. 0,6); 17 leefbaarheidsprojecten (i.p.v. 16)</li> <li>• 2010: 16 leefbaarheidsprojecten (i.p.v. 17). Uitgaven leefbaarheid € 484.466,-, 0,58% van huuropbrengsten (i.p.v. 0,6)</li> <li>• 2007-2010: investering per project in leefbaarheid bij nieuwbouw en herstructurering, totaal € 1.384.000</li> </ul>	<p>2. Corporaties investeren bij herstructurering in openbare ruimte als dat past in leefbaarheidsbeleid</p> <p>7</p>
Vitale buurten en wijken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: afspraken over wijkactieplannen / afspraken inzet extra middelen voor sociale agenda in wijken / beheerplan leefbaarheid en samenleven / Algemeen Sociaal Plan voor herstructurering/revitalisering/onderhoud</li> <li>• 2007 t/m 2010: welzijns- en leefbaarheidsoverleg / bespreken leefbaarheidsinitiatieven met huurdersvereniging, bewonerscommissies en wijkplatforms; wijkshouwen</li> </ul>	
Sociale stijging en emancipatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: afspraken met gemeentes over buurtbemiddeling</li> </ul>	

Overig

Prestatieveld		Beoordeling
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: eigen site benut voor betere informatievoorziening over woningen, portal Entree ingrijpend veranderd en verbeterd</li> <li>• 2010: M.b.v. eigen site en site Entree verbetering informatievoorziening over woningen</li> </ul>	<p>2. Onderzoek naar mogelijkheden woningzoekenden beter te informeren over kansen op woningmarkt</p> <p>6</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: 1 woning verhuurd via woningruil</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: 33 klachten overlast (i.p.v. 46)</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: 32 klachten overlast (i.p.v. 50)</li> <li>• 2009: 33 klachten overlast (i.p.v. 20)</li> <li>• 2010: 33 klachten overlast (i.p.v. 20)</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007, 2008, 2009: veelvuldig overleg op diverse niveaus met externe partijen op het gebied van zorg, welzijn, onderwijs, maatschappelijke zorg, politie, etc.; periodiek bestuurlijk overleg met gemeentes, huurdersorganisaties en collega corporaties (KR8, KAN-Oost en Acon)</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 t/m 2010: analyse en beoordeling risicobeheersingssysteem</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 t/m 2010: structureel overleg met huurdersvereniging, bewonerscommissies en wijkplatforms</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009: Woonconvenant met gemeente Montferland</li> <li>• 2010: start proces opstellen prestatieafspraken Zevenaar</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007, 2008, 2009: beheer van vijf VvE's</li> <li>• 2010: beheer van drie VvE's</li> </ul>		

\* KWP2-afspraken

In bovenstaande tabellen zijn de prestaties van Laris Wonen en Diensten gerelateerd aan:

1. Montferland: visie op Wonen 2005-2015 (voor de jaren 2007-2009)
2. Woonconvenant (voor 2010)
3. Bouwproductieafspraken KR8 2006-2009

## Bijlage 6. Onafhankelijkheidsverklaring en visitatiecommissie

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Laris wonen en diensten in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij CORPORATIE op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, oktober 2011

Wouter Vos  
Partner

### Onafhankelijkheidsverklaring van de voorzitter van de visitatiecommissie

Ondergetekende, voorzitter van de visitatiecommissie van:

*Laris wonen en diensten*

2011

verklaart hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

*Naam en handtekening:*

Wouter Vos



*Plaats: Rotterdam*

*Datum: oktober 2011*



## Voorzitter

### Naam, titel, voorletters:

Vos, drs., W.

### Geboorteplaats en –datum:

Boskoop, 11 juli 1979

### Woonplaats:

Gouda

### Huidige functie:

Manager Ecorys Vastgoed

### Onderwijs:

1997 – 2003: Sociale en institutionele economie, Universiteit Utrecht

1991 – 1997: VWO, Coenecoop College Waddinxveen

### Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Manager

2003 – 2009: Ecorys, diverse functies

### Profielchets:

Wouter Vos is als manager bij de divisie Vastgoed betrokken bij de activiteiten, die ontplooid worden op het gebied van de vastgoedmarkt. Wouter Vos houdt zich onder meer bezig met gebiedsontwikkeling, project- / procesmanagement, begeleiding van herstructurering van bedrijventerreinen, stedelijke vernieuwingsprojecten, procesanalyses, maatschappelijke kosten-batenanalyses en beleidsvisies. Binnen de maatschappelijke visitaties vervult Wouter Vos de rol van voorzitter dan wel projectleider, waarbij zijn kennis van de vastgoedmarkt en procesmanagement een goede basis vormen voor het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties.

## Secretaris

### Naam, titel, voorletters:

Dekker, ing. MScRE, E.

### Geboorteplaats en –datum:

Avereest, 14 september 1982

### Woonplaats:

Rotterdam

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

- 2006 – 2008: Vastgoedkunde, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2005 – 2006: Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2001 – 2005: Bouwmanagement, Commercieel Technische Bedrijfskunde, Saxion Hogeschool Enschede
- 1994 – 2000: Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, Van der Capellen Scholengemeenschap Zwolle

### Loopbaan:

- 2010 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant
- 2008 – 2009: Multi Development, Research en Concepts

### Nevenactiviteiten:

- 2010: FRESH Alumni, debat commissie, organiseren van het FRESH Forward Debat: "projectontwikkeling anno 2011"

### Profielchets:

Ewoud is consultant bij Ecorys en richt zich in zijn werkzaamheden met name op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, marktonderzoek en advisering ten aanzien van de woning- en winkelmarkt en vastgoedstrategische vraagstukken bij corporaties, gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. Zijn expertise ligt daarmee in het doorlichten van organisaties en op een hoger abstractieniveau het adviseren van de genoemde actoren op het gebied van het inrichten van organisaties en strategiebepaling op project- en organisatieniveau. Daarin vindt hij met name het creëren van toegevoegde waarde, zowel financieel als maatschappelijk, belangrijke elementen. Ewoud heeft in de afgelopen periode maatschappelijke visitaties uitgevoerd bij een groot aantal corporaties, variërend van kleine corporaties op het platteland tot corporaties in de grote steden, waarbij hij wisselend de rol van secretaris en commissielid heeft vervuld.

## Commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Kalkman, drs, W.M.

### Geboorteplaats en -datum:

Waddinxveen, 08-12-1962

### Woonplaats:

Utrecht

### Huidige functie:

Projectmedewerker

### Onderwijs:

- 2004 – 2006: Diverse opleidingen, o.m. Financieel management en Bedrijfskunde (De Baak)
- 1984 – 1988: Doctoraal Communicatiewetenschappen (Universiteit van Amsterdam)
- 1982 – 1984: Propedeuse Sociologie (Universiteit Utrecht)
- 1975 – 1982: Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs (Corderius College Amersfoort, Comenius College Hilversum)

### Loopbaan:

- 2009 – heden: Ecorys Vastgoed, projectmedewerker (free-lance)
- 2006 – heden: Ondernemer/adviseur
- 2003 – 2006: Directie-adviseur Woonstichting De Key
- 2001 – 2003: Bestuurssecretaris Vastgoedfonds Lieven de Key
- 1989 – 2001: Diverse beleidsfuncties, NOS

### Profielchets:

Marieke is van huis uit communicatiewetenschapper en heeft haar weg weten te vinden in complexe bestuurlijke situaties bij de publieke omroep en in de corporatiesector. Na secretaris te zijn geweest van diverse omroepbrede overlegcolleges, heeft Marieke de overstap gemaakt naar de volkshuisvesting. Achtereenvolgens was zij bestuurssecretaris bij Vastgoedfonds Lieven de Key en directie-adviseur bij Woonstichting De Key in Amsterdam. In deze hoedanigheid was zij medeverantwoordelijk voor een aantal organisatorische verandertrajecten en de jaarverslaglegging. Sinds 2006 is Marieke is zelfstandig ondernemer. Zij zet de kennis en ervaring, die zij heeft opgedaan in de publieke sector, in bij de advisering van non profit-organisaties, zoals de VTW en het Bureau Monumenten en Archeologie van de gemeente Amsterdam. Bij Ecorys is zij als commissielid bij diverse visitaties betrokken.

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

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

***Sound analysis, inspiring ideas***