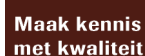


The logo for KWH, consisting of the letters 'KWH' in white on a blue rectangular background.The slogan 'Maak kennis met kwaliteit' (Get to know quality) in white text on a dark red rectangular background.

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Verantwoording op basis van de methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Woningstichting Laarbeek

Rotterdam, juli 2010



Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > mevrouw drs. C.M. van der Werf- de Koning (voorzitter)
- > de heer C.C.H. van Ierssel (visitor)
- > de heer drs. M.H.J. Teeuwen (secretaris)

Inhoudsopgave

Voorwoord

0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van Woningstichting Laarbeek: een recensie	9
1 Inleiding	12
1.1 Visitaties in de corporatiesector	12
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	12
1.3 Bijzondere aanpak visitatie Woningstichting Laarbeek	15
1.4 Woningstichting Laarbeek en haar werkgebied: een impressie	15
1.5 Leeswijzer	16
2 Presteren naar opgaven (PnO)	17
2.1 De maatschappelijke opgaven in de gemeente Laarbeek	17
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	17
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	23
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	24
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	25
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	25
3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	26
3.1 Missie en ambities	26
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	27
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	33
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	33
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	34
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	34
4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)	35
4.1 De belangrijkste belanghouders van Woningstichting Laarbeek	35
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	35
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	38
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	39
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	39
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	39
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	40
5.1 Enkele kerngegevens	40
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	41
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	42
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	43
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	43
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	43



6 Governance	44
6.1 Goed bestuur	44
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	45
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	46

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Woningstichting Laarbeek die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatie methode. KWH is een door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Woningstichting Laarbeek, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Woningstichting Laarbeek is in twee opzichten bijzonder. In de eerste plaats wordt de periode van 2006 tot en met 2009, waarover deze visitatie terugkijkt, gemarkeerd door het moment van fusie tussen de voormalige Woningstichting Laarbeek en woningstichting Beek en Donk in mei 2008. Dit samengaan heeft de nieuwe Woningstichting Laarbeek nieuwe mogelijkheden gegeven voor de professionalisering van de organisatie als maatschappelijk ondernemer in de gemeente Laarbeek.

Een tweede bijzonder aspect is de huidige (in de corporatiesector steeds minder gebruikelijke) bestuursstructuur van Woningstichting Laarbeek met een directeur, een bestuur en een Raad van Commissarissen. Deze visitatie laat ook over dit bijzondere aspect haar licht schijnen.

Woningstichting Laarbeek heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil Woningstichting Laarbeek hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

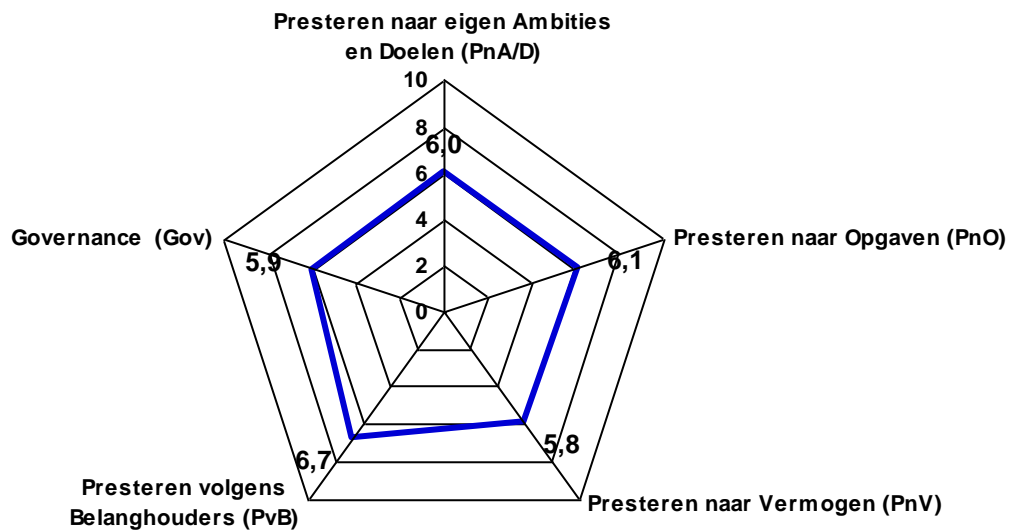
mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Woningstichting Laarbeek.

0.1 Beoordeling per ratio

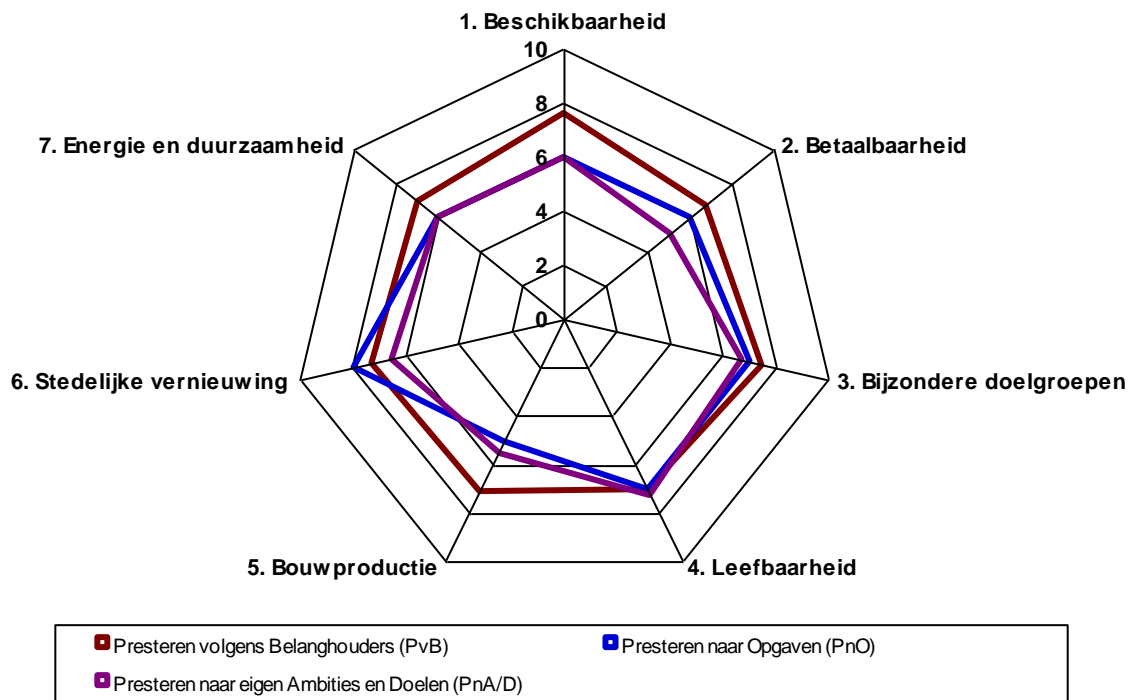
In onderstaande figuur staan de scores die Woningstichting Laarbeek haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van Woningstichting Laarbeek worden gemiddeld met een 6,1 gewaardeerd. De hoogste score (6,7) wordt behaald op de ratio *Presteren volgens Belanghouders*. De relatief laagste score (5,8) wordt gehaald op de ratio *Presteren naar Vermogen*.

0.2 Beoordeling per prestatieveld

In onderstaande figuur staan de scores die Woningstichting Laarbeek haalt op de verschillende prestatievelden die we voor deze visitatie hanteren.



Toelichting op de scores per prestatieveld

De prestaties van Woningstichting Laarbeek op de ratio *Presteren naar Opgaven* zijn ruim voldoende op de prestatievelden *Stedelijke vernieuwing* (PnO = 8,0), *Bijzondere doelgroepen* (PnO = 7,0) en *Leefbaarheid* (PnO = 7,0). Op één prestatieveld blijft de prestaties duidelijk achter bij de opgave in het werkgebied van Woningstichting Laarbeek, namelijk op *Bouwproductie* (PnO = 5,0).

Bij de prestaties van Woningstichting Laarbeek op de ratio *Presteren naar Ambities en Doelen* springt de hoge score op het prestatieveld *Leefbaarheid* (PnA/D = 7,3) in het oog. De prestaties op *Bouwproductie* (PnA/D = 5,5) en *Betaalbaarheid* (PnA/D = 5,0) blijven achter bij de eigen ambities.

De meeste scores op de ratio *Presteren volgens belanghouders* liggen op of net boven de 7. De belanghouders geven op het prestatieveld *Betaalbaarheid* (PnA/D = 6,7) de laagste waardering.

De scores zijn in paragraaf 0.3 verder uitgewerkt en worden in de navolgende hoofdstukken in detail besproken. Van de ratio's *Governance* (Gov) en *Presteren naar Vermogen* (PnV) is hier geen dwarsdoorsnede gegeven, omdat deze niet zijn opgebouwd uit de genoemde prestatievelden.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Woningstichting Laarbeek in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 2 tot en met 6.

	I	II	III	IV	Totaal
		Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Opgaven (PnO)	6,4	5,1	5,7	5,0	6,1
1. Beschikbaarheid	6,0				
2. Betaalbaarheid	6,0				
3. Bijzondere doelgroepen	7,0				
4. Leefbaarheid	7,0				
5. Bouwproductie	5,0				
6. Stedelijke vernieuwing	8,0				
7. Energie en duurzaamheid	6,0				
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,1	6,8	5,3	5,0	6,0
1. Beschikbaarheid	6,0				
2. Betaalbaarheid	5,0				
3. Bijzondere doelgroepen	6,8				
4. Leefbaarheid	7,3				
5. Bouwproductie	5,5				
6. Stedelijke vernieuwing	6,5				
7. Energie en duurzaamheid	6,0				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	7,2	5,7	6,0	5,0	6,7
1. Beschikbaarheid	7,6				
2. Betaalbaarheid	6,7				
3. Bijzondere doelgroepen	7,5				
4. Leefbaarheid	7,1				
5. Bouwproductie	7,1				
6. Stedelijke vernieuwing	7,4				
7. Energie en duurzaamheid	7,0				
8. Overige opgaven	7,0				
Totaal	6,5	6,9	5,7	5,0	6,2

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Vermogen (PnV)	5,7	5,0	6,4	7,0	5,8

	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en Beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid van belanghebbenden	Vermogen	
Wegingsfactor	20%	20%	20%	20%	20%	
Governance (Gov)	4,2	6,3	7,0	4,0	8,0	5,9

0.4 De prestaties van Woningstichting Laarbeek: een recensie

Algemeen

Met als basis het spindiagram op blz. 6 kan gesteld worden dat de prestaties van Woningstichting Laarbeek net niet voldoen aan de norm. Voor een kleine organisatie met een overzichtelijk werkgebied en een kwalitatief goed woningbezit zou een dergelijke kwalificatie aanleiding moeten geven om het beter te gaan doen.

Toch heeft Woningstichting Laarbeek niet stil gezeten. Vooral de interne organisatie heeft sinds de fusie in mei 2008 hard gewerkt aan het op orde krijgen van de primaire processen. Tegelijk is een professionaliseringsslag gemaakt en successievelijk worden de kaders ontwikkeld voor alle relevante processen. Het eerste ondernemingsplan van Woningstichting Laarbeek (december 2008) legt scherp neer waar het hart van de woningstichting ligt. Met haar dienstverlening wil Woningstichting Laarbeek dat mensen zich thuis voelen in de eigen woning en de woonomgeving. Daarnaast neemt Woningstichting Laarbeek (mede) verantwoordelijkheid voor de vitaliteit en leefbaarheid in de gemeente Laarbeek. Gegeven de fusie die zich midden in de meetperiode heeft voorgedaan, is in goed overleg met Woningstichting Laarbeek het accent van deze visitatie vooral gericht op de periode vanaf 2008. De visitatiecommissie heeft waardering voor de vele stappen die al zijn gezet, tegelijk stelt zij vast dat Woningstichting Laarbeek nog niet klaar is. Op belangrijke terreinen moet er nog gewerkt worden aan verzamelen van kennis (Woonvisie, Strategisch Voorraadbeheer, Energie & Duurzaamheid), vaststellen van beleid voor geconstateerde problemen en daarvoor gewenste oplossingen, meetbaar en volgbaar maken van die oplossingen, de financierbaarheid op termijn goed in beeld krijgen.

Vastgesteld is dat de belanghouders in grote meerderheid redelijk tevreden zijn over Woningstichting Laarbeek en naar de toekomst de relatie verder willen verstevigen. De gemeente is kritischer met name door de achterblijvende bouwproductie. De start van een nieuw College van B&W in relatie tot het opstellen van een nieuw ondernemingsplan biedt evenwel uitzicht op een versterking van deze band. Of de vervolgvactiteiten mede naar aanleiding van deze visitatie tot succes gaan leiden, is voor het allergrootste deel afhankelijk van de

ontwikkelstap die Woningstichting Laarbeek zelf moet gaan maken. Allereerst is een heldere strategie/beleidsvisie nodig op de relevante aspecten: beschikbaarheid, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen, leefbaarheid, bouwproductie (in relatie tot de woonbehoefte naar de toekomst en het strategisch voorraadbeheer), vernieuwing van wijken/kernen en energie&duurzaamheid. Vervolgens zal Woningstichting Laarbeek moeten nagaan met welke structuur/besturingsmodel zij deze strategie wil gaan realiseren. Hiermee invulling gevend aan de notie "Structure follows strategy". Na benoeming van personen in hun (nieuwe) rol zullen heldere procedures door de interne toezichthouder naar de bestuurder en door de bestuurder naar MT en medewerkers moeten worden afgesproken. Deze procedures betreffen niet alleen het persoonlijk functioneren maar ook het volgen, monitoren/rapporteren, analyseren en evalueren van de behaalde (tussen)resultaten in relatie tot de gestelde doelen. Zoals uit de scorekaart op bladzijde 8 en 9 blijkt, zit de grootste verbeter noodzaak in deze 3 aspecten: strategie, structuur en procedures.

Presteren naar Opgaven (PnO)

Basis voor de Opgaven en het beoordelen daarvan zijn de harde – doorgaans in contracten/documenten met derden vastgelegde afspraken. De geleverde prestaties blijven achter op het gebied van bouwproductie en energie en duurzaamheid. Omdat er geen vastgesteld referentiekader is (woonvisie/ recent woonbehoefteonderzoek / strategisch voorraad beleid) zijn de prestaties op beschikbaarheid en betaalbaarheid niet goed te meten. Omdat de woningstichting zich daarvan bewust lijkt te zijn – althans het traject om te komen tot een woonvisie en strategisch voorraadbeleid heeft ingezet – zijn de prestaties met een 6,3 beoordeeld. Het gebrek aan dit kader alsook het onvoldoende concreet en meetbaar in de tijd uitwerken, het niet of onvoldoende monitoren en bijsturen levert tenslotte een overall score op dit aspect op van 6,0.

Presenteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Zoals uit het ondernemingsplan 2006-2009 valt te lezen ligt het hart van Woningstichting Laarbeek bij haar klanten, bij een goede woonomgeving, bij kwetsbare groepen en de daartoe benodigde samenwerking met andere organisaties. Tot nu toe werkt Woningstichting Laarbeek vooral vanuit deze intenties, en doet ze de goede dingen. Cruciaal echter – en dat ontbreekt veelal – is het inzicht en de toets of deze activiteiten ook noodzakelijk zijn (Worden de "goede" dingen goed gedaan?). Het ook bij dit prestatieveld veelal ontbreken van een uitgewerkte beleidsvisie alsmede het kritisch volgen van behaalde resultaten verklaren de lage score.

Presteren volgens Belanghouders (PvB)

De overzichtelijkheid van de gemeente Laarbeek, het beperkte aantal organisaties op het gebied van wonen, welzijn en zorg en de lange gezamenlijke historie zijn een vruchtbare bodem voor een plezierige samenwerking. De visitatiecommissie heeft vast kunnen stellen dat Woningstichting Laarbeek goed samenwerkt met deze partijen. Echter ook op dit prestatieveld valt nog een ontwikkelstap te maken door niet alleen op operationeel-uitvoerend niveau, maar vooral op beleidsniveau de samenwerking te zoeken. Elkaars behoeften en ambities kennen, afstemmen over gezamenlijk te behalen doelstellingen en commitment daarover afspreken als ook door middel van evaluaties komen tot leer- en ontwikkelpunten ontbreken tot nu toe. Het is goed dat vastgesteld kan worden dat de directie van Woningstichting Laarbeek op dit punt een stap wil gaan maken.

Presteren naar Vermogen (PnV)

Woningstichting Laarbeek heeft steeds op een passende en beheerste wijze investeringen gedaan; hetgeen ook bevestigd wordt met het CFV oordeel. Woningstichting Laarbeek is een financieel gezonde organisatie. Dat Woningstichting Laarbeek, nu zij een aantal plannen de komende jaren daadwerkelijk gaat uitvoeren, geen scherp inzicht heeft in haar vermogenspositie op langere termijn (20 jaar) en het beleid om de solvabiliteit ook na 2010 op voldoende niveau te houden nog geschreven moet worden is zorgwekkend te noemen. Temeer dat door de huidige economische situatie het potentieel vrij te maken vermogen uit verkoop mogelijk tegen kan vallen (deze zorg hebben zowel bestuur als RvC in gesprek met ons bevestigd). Het benoemen van mogelijke risico's en het beheersen daarvan middels heldere beleidsmaatregelen is daarin nodig. Op grond van de CiP-rapportage beoordeelt de visitatiecommissie de huidige bedrijfsvoering als efficiënt.



Governance (Gov)

De RvC en het bestuur hebben bij de fusie in 2008 gekozen voor het gedurende een beperkte periode voorzetten van een drielagenstructuur. Bij het samenstellen van de nieuwe RvC en het nieuwe bestuur is de Aedescode niet gevolgd: de bemensing in de toezichts- en bestuurslaag is niet gebaseerd geweest op vastgestelde profielen en een (onafhankelijke) selectietoets, waarbij ook geen bezwaar is gezien in de soms al jarenlange (in ieder geval met forse overschrijding van de maximale termijn) betrokkenheid bij één van de voorgangers van de nieuwe organisatie. Een verantwoording over deze keuze is niet aangetroffen. Naar de visie van de visitatiecommissie is dit feit mede de basis voor het niet of onvoldoende aansturen van Woningstichting Laarbeek op het gebied van strategische beleidsvorming, risicomanagement en effectief functioneren; verantwoordelijkheden die statutair bij bestuur en toezichthouder zijn ondergebracht. Teveel is “het doorgaan op de manier zoals het altijd is gegaan” voortgezet. Gelukkig is de dynamiek in Laarbeek gematigd. Maar de wereld is wel veranderd. Risico's liggen veel explicieter en daarmee ook de verantwoordelijkheden van bestuur en RvC. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat door RvC en bestuur niet of onvoldoende invulling is gegeven aan het adequaat samenstellen van de bestuurslagen en aan het regelen van de werkwijze, zowel binnen de lagen als tussen het bestuur en de interne toezichthouder.

Conclusies

De visitatiecommissie is, de gehele visitatie overziend en alles overwegend, afrondend van oordeel dat de volgende conclusies moeten worden getrokken omtrent het maatschappelijk presteren van woningstichting Laarbeek:

- 1) De toezichts- en bestuurstructuur van woningstichting Laarbeek voldoet niet aan de Governance code.
- 2) Het inmiddels verouderde ondernemingsplan was niet voorzien van concrete, meetbare, tijdgebonden en budget/rendementgebonden doelstellingen.
De onderbouwing van het nieuw op te stellen ondernemingsplan vergt een grondige analyse van de behoeften voor de komende jaren van de doelgroep van woningstichting Laarbeek alsmede een goede afstemming met de gemeente Laarbeek en de belangrijkste partnerorganisaties.
In het ondernemingsplan mogen SMART geformuleerde doelstellingen niet ontbreken.
- 3) Monitoring door middel van een effectieve kwartaalrapportage is nog in ontwikkeling.
Op basis van het nieuwe ondernemingsplan zal een format voor een monitorrapportage met kritische parameters – in het verlengde van de SMART doelstellingen - noodzakelijk zijn.
Slechts door middel van adequate monitoring is het mogelijk een goede Plan, Do, Check, Act cirkel in te vullen.
- 4) Het ontbreekt woningstichting Laarbeek aan voldoende strategische en tactische kennis om haar plannen en activiteiten op te baseren en om het proces van ketensamenwerking adequaat te kunnen vormgeven.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording is weergegeven op basis van welke meetschaal de beoordeling tot stand is gekomen.

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

Woningstichting Laarbeek heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van Woningstichting Laarbeek conform het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0. Dit stelsel worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van Woningstichting Laarbeek door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

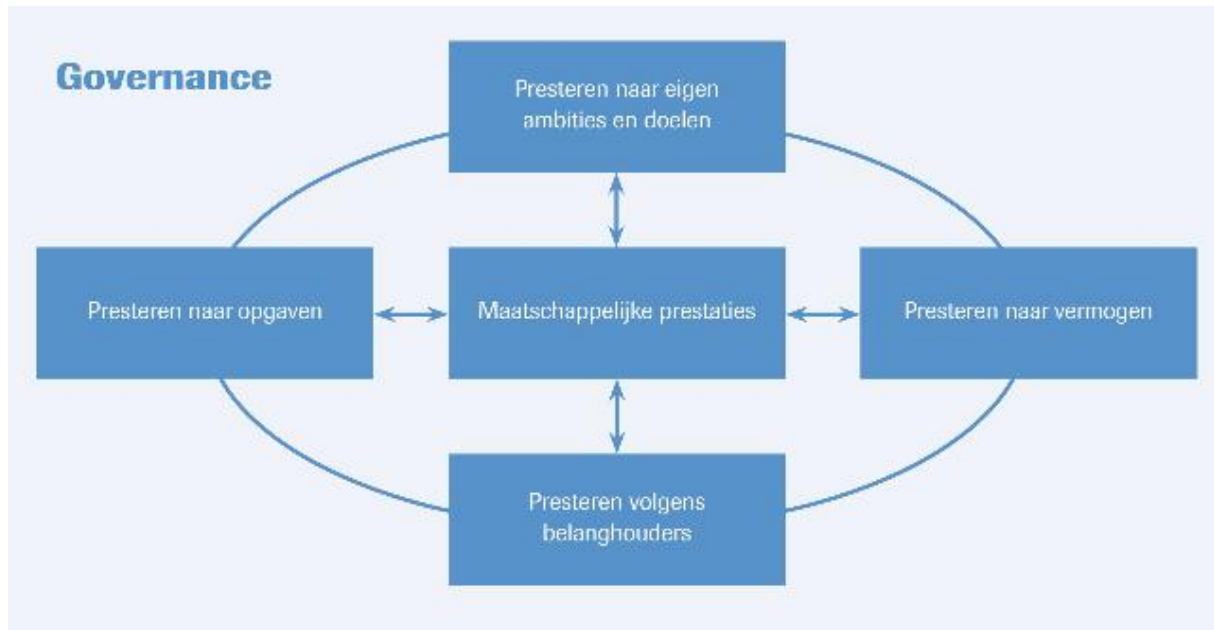
Deel I: Beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevendenden en medewerkers van Woningstichting Laarbeek.

Als onderdeel van de visitatie heeft Woningstichting Laarbeek een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. Woningstichting Laarbeek diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0

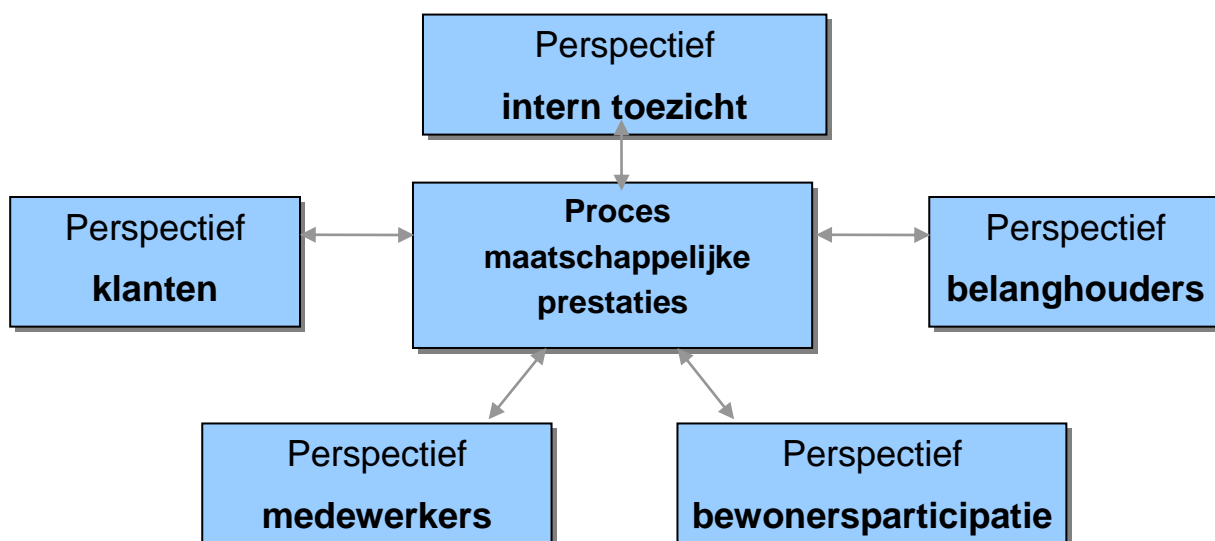


Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van Woningstichting Laarbeek in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.



1.3 Bijzondere aanpak visitatie Woningstichting Laarbeek

De visitatieperiode kijkt terug over de afgelopen 4 jaar. Op verzoek van Woningstichting Laarbeek heeft de visitatiecommissie het accent gelegd op de periode na de fusie.

1.4 Woningstichting Laarbeek en haar werkgebied: een impressie

Woningstichting Laarbeek is in mei 2008 ontstaan uit een fusie tussen de (voormalige) Woningstichting Laarbeek en de Woningstichting Beek en Donk. Beide voormalige woningstichtingen volgen daarmee de schaalvergroting die reeds elf jaar daarvoor op gemeenteniveau heeft plaatsgevonden. Op 1 januari 1997 ontstond de gemeente Laarbeek door samenvoeging van de voormalige gemeenten Aarle-Rixtel, Beek en Donk, en Lieshout. De fusie van de woningstichtingen kende een lange voorgeschiedenis. In de loop der tijd heeft de voormalige Woningstichting Laarbeek verschillende pogingen ondernomen om te fuseren met Woningstichting Beek en Donk. Eerdere pogingen om te fuseren zijn echter gestrand vanwege historie, een sterke emotionele band van mensen in de bestuurlijke laag en de klik tussen personen.

Beide voormalige woningstichtingen kenden lange tijd een drielaagse bestuursstructuur, met een directeur, een bestuur en een RvC. De voormalige Woningstichting Laarbeek stapte enkele jaren geleden over naar een tweelagenmodel. De structuurwijziging bij de voormalige Woningstichting Laarbeek is niet gelukkig uitgekomen en leidde een onderzoek in dat heeft geleid tot de fusie in 2008 met Woningstichting Beek en Donk. In dit fusieproces heeft het opzetten van een goede interne organisatie voorrang gekregen op het aan laten sluiten van de bestuursstructuur op de eisen die daaraan inmiddels worden gesteld. In november 2009 hebben Bestuur en Raad van Commissarissen besloten om uiterlijk voor 1 januari 2012 de bestuurlijke organisatie van een drielaag naar een tweelagen structuur omgezet te hebben. (Inmiddels hebben bestuur en RvC dit moment vervroegd naar 1 januari 2011 en daartoe ook diverse stappen genomen).

Woningstichting Laarbeek is nu een maatschappelijke onderneming die mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt steunt bij het realiseren van woonwensen. De woningstichting werkt uitsluitend in de gemeente Laarbeek en bezit en beheert in deze gemeente circa 2.100 huurwoningen. De gemeentelijke (huur)woningmarkt kan als gematigd ontspannen worden getypeerd. Mensen zijn overwegend tevreden met hun woonsituatie, getuige de lage mutatiegraad van huurwoningen. Desondanks zijn er in Laarbeek (nog) geen lange wachtlijsten, voldoende en kwalitatief goede betaalbare woningen die ook in een aantrekkelijke woonomgeving liggen. Het aanbod van woningen dat geschikt is voor senioren is met het oog op de toekomstige vergrijzing mogelijk beperkt. De gedeeltelijke transformatie van het woningbezit naar een groter aandeel voor senioren geschikte woningen (met bijpassende woonzorgvoorzieningen) is een van de essentiële volkshuisvestelijke opgaven van de woningstichting voor de komende jaren.

Woningstichting Laarbeek ziet zichzelf als een maatschappelijke onderneming die met beide benen midden in de Laarbeekse samenleving staat. Zij beperkt zich niet alleen tot het stapelen van stenen, maar heeft ook oog voor het welbevinden van de mensen die in haar woningen wonen. Daarom investeert de woningstichting ook in zorg, welzijn en leefbaarheid en zoekt daarin samenwerking met belanghebbende partijen. De woningstichting ziet daarin een meerwaarde voor haar belangrijkste klanten, de huurders.

De missie van Woningstichting Laarbeek luidt:

"Woningstichting Laarbeek is een maatschappelijke onderneming die mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt steunt bij het realiseren van woonwensen. De dienstverlening is erop gericht dat mensen zich thuis voelen in de eigen woning en woonomgeving. Daarnaast werkt Woningstichting Laarbeek voor een brede doelgroep en neemt mede verantwoordelijkheid voor de vitaliteit en leefbaarheid in de gemeente Laarbeek".

Door de fusie heeft de organisatie de capaciteit en middelen om zich verder te professionaliseren. In 2009 zijn belangrijke stappen gezet in het verder uitbouwen van de organisatie en het verder uitwerken van het beleid voor de nieuwe organisatie, inzake het opstellen van strategisch voorraadbeleid, het opstellen en implementeren van personeelsbeleid, het opstellen van integriteitsbeleid met bijbehorende klokkenluidersregeling, het opstellen van treasurybeleid, het opstellen van ZAV-beleid en het implementeren van de managementrapportage. Ook werd de eerste proefmeting voor het KWH-label in 2009 uitgevoerd.

2009 werd gedomineerd door economische recessie en de kredietcrisis. Woningstichting Laarbeek kan zich gelukkig prijzen dat belangrijke projecten voor de Laarbeekse samenleving, zoals De Regt, Zonnetij, De Beekse Akkers en Rembrandtplein tweede fase gewoon doorgang kunnen vinden. De financiële positie is zodanig dat deze projecten ook financierbaar zijn. Zowel het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) als het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) hebben de woningstichting in 2009 gekwalificeerd als een financieel gezonde organisatie.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van Woningstichting Laarbeek beoordeeld op basis van de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van Woningstichting Laarbeek vanuit diverse invalshoeken: de opgaven in het werkgebied van Woningstichting Laarbeek (PnO), de eigen ambities en doelen (PnA/D), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Woningstichting Laarbeek beoordeeld (Gov). Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van Woningstichting Laarbeek. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van Woningstichting Laarbeek gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met Woningstichting Laarbeek, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 7. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in de gemeente Laarbeek

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) we deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraad van Laarbeek zijn vastgesteld.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en de prestatieafspraken die Woningstichting Laarbeek heeft afgesloten met de gemeente Laarbeek.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,0
2	Betaalbaarheid	6,0
3	Bijzondere doelgroepen	7,0
4	Leefbaarheid	7,0
5	Bouwproductie	5,0
6	Stedelijke vernieuwing	8,0
7	Energie en duurzaamheid	6,0
	Totaal	6,4



Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Gemeente en woningstichting zetten in op een beleid dat gericht is op het bevorderen van doorstroming.	In 2006 is het nieuwe en afgestemde WRV beleid vastgesteld. Hierin is doorstroming opgenomen. Doorstromers die 2 jaar woonachtig zijn in een huurwoning van Woningstichting Laarbeek krijgen voorrang op starter. Dit om de doorstroming te bevorderen.
		Huisvestingsmogelijkheden van jongeren en starters vergen prioriteit zowel in de huur- als de koopsector. Naast het bevorderen van de doorstroming in de huursector het realiseren van jaarlijks 10 tot 15 goedkope koopwoningen (10 - 15% van de totale nieuwbouwproductie).	Tussen 2005 en 2008 zijn er 32 goedkope koopwoningen gebouwd in de kernen Aarle-Rixtel en Beek en Donk. Op dit moment worden er 8 goedkope koopwoningen gerealiseerd. Deze zijn rond de zomer van 2010 gereed.
		Score	6,0

Toelichting:

- > In de ogen van de visitatiecommissie heeft de woningstichting de opgave niet goed in beeld. Er ontbreken ook nog goede onderleggers voor het beleid. De commissie vindt onvoldoende concreet terug wat de opgave van de woningstichting is op het gebied van het beschikbaar stellen van betaalbare woningen aan de huishoudens in de aandachtsgroep. Daardoor is de prestatie die is geleverd moeilijk te valideren.
- > De doorstroomeffecten zijn aangetoond. Het beleid om doorstromers die 2 jaar woonachtig zijn in een huurwoning voorrang te verlenen boven starters, heeft geleid tot een toename van het aantal mutaties bij deze doelgroep in de woningvoorraad.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Het aantal bestaande huurwoningen in de kernvoorraad zal tot en met 2008 minimaal op het peil van 2004 blijven en bij voorkeur toenemen.	In 2004 bestond de kernvoorraad uit 1977 woningen. De stand van zaken per 1 oktober 2009 was 2000 woningen. De kernvoorraad is ten aanzien van 2004 iets toegenomen.
		Partijen zijn het er over eens dat de beheersbaarheid van de woonlasten primair een taak is voor de woningstichtingen. De woningstichtingen voeren een terughoudend beleid als het gaat om huurverhogingen, waardoor de kernvoorraad in stand blijft.	De jaarlijkse huurverhoging wordt inflatievolgend gerealiseerd
		Score	6,0

Toelichting:

- > De kernvoorraad is op het afgesproken niveau gebleven. De opgave is gebaseerd op verouderde cijfers. De vraag is daarom hoe de kernvoorraad zich verhoudt tot de actuele behoefte. Met de ontwikkeling van een nieuw strategisch voorraadbeleid wordt de omvang van de kernvoorraad opnieuw bepaald.
- > Met een gematigde huurprijsontwikkeling houdt de woningstichting de huurprijs beheersbaar. Energiebesparing vormt nog geen geïntegreerde pijler van het beleid om woonlasten beheersbaar te maken. Vanuit het perspectief van de huurders kan worden gesteld dat een goede prestatie is geleverd. De

visitatiecommissie geeft een lagere waardering voor deze geleverde prestatie omdat de woningstichting met het huidige huurbeleid in beperkte mate een betere prijs-kwaliteitverhouding weet te realiseren. Er is immers ruimte om de huren bij mutatie te verhogen (waardoor een betere prijs-kwaliteitverhouding ontstaat), terwijl de woningen dan nog steeds betaalbaar blijven.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	De woningstichting staat open voor initiatieven van (zorg)aanbieders om huisvestingsmogelijkheden te bieden voor specifieke doelgroepen zoals lichamelijke en/of verstandelijke gehandicapten en (ex)psychiatrische patiënten.	Jaarlijks wijst Woningstichting Laarbeek 1 woning toe aan de stichting ORO voor de huisvesting van iemand met een verstandelijke beperking.
		Woningstichting Laarbeek is bereid om mee te werken om de gemeentelijke taakstelling mbt statushouders te realiseren	Taakstelling is in 2009 gehaald. Per 31-12-2009 stond de noemer op 0.
		Woningstichting Laarbeek zorgt bij grote nieuwbouwcomplexen voor ontmoetingsruimten om vereenzaming van ouderen te voorkomen	In 2006 is een seniorencomplex met ontmoetingsruimte opgeleverd. In 2009 is een seniorencomplex opgeleverd met 17 woningen en een ontmoetingsruimte.
		Woonwagenlocaties: Woningstichting Laarbeek participeert in de Overleggroep Woonwagenzaken om te komen tot het juridisch overnemen in eigendom van de standplaatsen en huurwoonwagens.	Sinds 2004 verricht de woningstichting het technisch, financieel en sociaal beheer en het onderhoud op de Laarbeekse woonwagenlocaties. In 2010 wordt gestart met de bouw van 8 chalets in de huursfeer op de woonwagenlocatie in Lieshout. Daarna wordt de herstructurering van de locatie in Beek ter hand genomen. Het betreft vervangende nieuwbouw van maximaal 8 chalets.
		Score	7,0

Toelichting:

- > De woningstichting levert op verschillende wijze een bijdrage aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De precieze opgave is nog niet voldoende scherp. Daarom wil de woningstichting met de gemeente het initiatief Verzorgd Wonen verder uitwerken.
- > De woningstichting staat open voor initiatieven van (zorg)aanbieders om huisvestingsmogelijkheden te bieden voor specifieke doelgroepen zoals lichamelijke en/of verstandelijke gehandicapten en (ex)psychiatrische patiënten. Met partijen als Stichting ORO heeft zij afspraken gemaakt over het toewijzen van woningen voor de huisvesting van mensen met een verstandelijke beperking. Deze afspraken leeft de woningstichting goed na.
- > Woningstichting Laarbeek is ook bereid om mee te werken om de gemeentelijke taakstelling met betrekking tot statushouders te realiseren. De in 2007 opgelopen achterstand is weggewerkt. De woningstichting geeft ruim voldoende uitvoering aan afspraken die via VROM met provincie en gemeenten zijn gemaakt inzake de huisvesting van statushouders.
- > De woningstichting voldoet aan de afspraak om bij grote nieuwbouwcomplexen voor senioren te zorgen voor ontmoetingsruimten.
- > De woningstichting draagt zorg voor het beheer en onderhoud van de woonwagenlocatie. Deze opgave wordt naar tevredenheid door de woningstichting uitgevoerd.

- > In samenwerking met De Zorgboog en de gemeente is de woningstichting bezig met het ontwikkelen van een grootschalig nieuwbouwproject op de locatie De Regt in Beek en Donk. Het betreft hier slechts de planvormingsfase, de daadwerkelijke prestatie (bouw) is nog niet geleverd. Uit gesprekken met belanghouders blijkt dat hieraan een moeizaam traject is voorafgegaan, waarbij plannen keer op keer zijn gewijzigd.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	Het bevorderen van de leefbaarheid in de kernen van Laarbeek door vroegsignalering van individuele en maatschappelijke leefbaarheidsproblemen, gevolgd door een adequate, eventueel multidisciplinaire interventie. Tevens het terugdringen en voorkomen van overlast.	Iedere 6 weken neemt Woningstichting Laarbeek deel aan het leefbaarheidsnetwerk. Met als doel al in een vroeg stadium leefbaarheidsproblemen in de wijk of op een bepaald adres adequaat aan te pakken.
		Het verminderen van (woon)overlast en het voorkomen van escalaties in de buurt door conflicten tussen burens en buurtbewoners in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren en zo efficiënt mogelijk aanpakken.	Woningstichting Laarbeek participeert en betaalt mee in het project Buurtbemiddeling. Om zo langlopende conflicten op een adequate manier op te lossen.
		In een drietal wijken heeft de buurtgerichte aanpak van de leefbaarheid vorm gekregen door o.a. de inzet van een buurtconciërge. Gemeente en woningstichting maken nadere afspraken over de voortzetting van- en invulling van taken en inzet van de functie van buurtconciërge.	Woningstichting Laarbeek betaalt mee aan de kosten van de buurtconciërge. De buurtconciërge steekt de handen uit de mouwen en pakt snel en adequaat zaken op zodat de wijk een nette indruk maakt en de bewoners er prettig wonen.
		Score	7,0

Toelichting:

- > In algemene zin ontbreekt op het gebied van leefbaarheid een visie op welke zaken de woningstichting wel of niet oppakt. De opgave is hier niet voldoende gekwantificeerd.
- > Uit gesprekken met belanghouders blijkt dat het leefbaarheidsnetwerk zijn vruchten afwerpt. Individuele en maatschappelijke leefbaarheidsproblemen worden vroegtijdig gesignaleerd. Het leefbaarheidsnetwerk wisselt kennis uit en kan door de korte lijnen snel inspelen op problemen en situaties die zich voordoen.
- > Buurtbemiddeling heeft geleid tot het oplossen van verschillende conflicten in de buurt. Belanghebbende maatschappelijke partners en de bewonersraad zijn erover te spreken. Onduidelijk is in hoeverre woonoverlast en conflicten aantoonbaar verminderd zijn dankzij buurtbemiddeling. Dat moet bij de eerstvolgende evaluatie nog blijken.
- > Woningstichting Laarbeek betaalt mee aan de kosten van de buurtconciërge. De buurtconciërge steekt de handen uit de mouwen en pakt snel en adequaat zaken op zodat de wijk een nette indruk maakt en de bewoners er prettig wonen. Onduidelijk blijft wat de effectiviteit is van de inzet van de buurtconciërge, welke doelstellingen er mee worden bereikt en hoe de inzet en effectiviteit worden geëvalueerd.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	<p>Woningstichting Laarbeek is een maatschappelijke onderneming die zich mede verantwoordelijk voelt en verantwoordelijkheid neemt voor het tot stand brengen van een evenwichtig en prettig woon- en leefklimaat in de gemeente Laarbeek. Dit alles echter binnen verantwoordelijke bedrijfseconomische kaders en zonder afbreuk te doen aan de primaire volkshuisvestelijke taakstelling en onze kerntaak om kwalitatief goede en betaalbare woningen aan te blijven bieden voor kwetsbare doelgroepen.</p> <p>Volgens de prestatieafspraken met gemeente Laarbeek zouden er jaarlijks 30-35 huurwoningen gebouwd moeten worden en 10-15 betaalbare koopwoningen.</p>	<p>2006: 66 huur, waarvan 47 (15 dure, 32 betaalbaar), voor senioren in Beek en Donk, 7 seniorenwoningen in Lieshout (dure huur), en 12 seniorenwoningen in Aarle-Rixtel (dure huur).</p> <p>2006: 2 dure huurappartementen voor overige doelgroepen in Lieshout</p> <p>2006: 12 starterskoopwoningen in Beek en Donk.</p> <p>2008: 12 dure huurwoningen in Aarle-Rixtel</p> <p>2009: 17 betaalbare huurwoningen in de Harmonie in Beek en Donk</p> <p>2008: Verzamelgebouw voor huisartsen, apotheek, verloskundigen, maatschappelijk werk en servicepunt door Woningstichting Laarbeek opgeleverd. Woningstichting Laarbeek is geheel eigenaar.</p> <p>-----</p> <p>De volgende plannen zijn in uitvoering / ontwikkeling:</p> <p>2009-2010: 40 woningen "De Beekse Akkers" in aanbouw. In dit plan worden 8 starterskoopwoningen gebouwd, 9 seniorenwoningen (koop) en 23 huurwoningen. Woningstichting Laarbeek vervult een achtervangfunctie bij een project particulier opdrachtgeverschap in Aarle-Rixtel.</p> <p>2010-2013: 117 appartementen "De Regt" in combinatie met zorgvoorzieningen in aanbouw. 56 appartementen+ontmoetingsruimte "Rembrandtplein II" in aanbouw. 95 appartementen+ontmoetingsruimte "Zonnetij" in aanbouw. Vernieuwen 15 woonwagens in Laarbeek. Uitwerkingen voorzieningen clusters in Laarbeek: Beek en Donk, Lieshout en Aarle-Rixtel. Woningstichting Laarbeek neemt de omliggende woningbouwgronden "duur" af zodat de gemeente de voorzieningen kan realiseren.</p>
		Score	5,0

Toelichting:

- > De woningstichting heeft de afgelopen 4 jaar weinig geproduceerd. In 2006 zijn nog 66 huurwoningen opgeleverd (34 dure en 32 betaalbare huur voor senioren, 47 daarvan in Beek en Donk) en 12 starterskoopwoningen (ook in Beek en Donk). In dat jaar zijn ook 2 appartementen voor overige doelgroepen in Lieshout opgeleverd. In de jaren daarna is weinig gebouwd: in 2008 12 dure huurwoningen in Aarle-Rixtel en in 2009 17 betaalbare huurwoningen in Beek en Donk.
- > De commissie concludeert dat de productie zoals verwoord in de prestatieafspraken over 2008-2009 (realiseren van betaalbare koop, minimaal 30-35 huur per jaar, en 10-15 goedkope koop per jaar) niet gehaald is. Woningstichting Laarbeek heeft in 2006 nog 80 woningen opgeleverd (68 huur, 12 goedkope koop), in de jaren daarna slechts 17 (2009). De commissie begrijpt dat veel nieuwbouwprojecten in de pijplijn zitten die door omstandigheden pas na 2009 worden opgeleverd.

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Actieve ontwikkeling van inbreidingslocaties. Samenwerking met gemeente Laarbeek om verpauperde locaties aan te pakken in het kader van stads- en dorpsvernieuwing.	2009: 17 huurappartementen+ ontmoetingsruimte "De Harmonie" opgeleverd. Op deze locatie stond een vervallen bioscoop, feestzaal en cafe. Een nieuwe ontwikkeling op deze locatie kwam niet tot stand. Woningstichting Laarbeek heeft de eigendommen overgenomen en zelf een woningbouwplan gerealiseerd. 2009:plan Lankelaar Lieshout in haalbaarheidsfase. Valt buiten bouwprogrammering. 2009:plan Heuvel Lieshout in haalbaarheidsfase. 2010-2013 De Regt, Zonnetij en Rem II in uitvoering. Deze projecten betreffen inbreidingslocaties.
		Score	8,0

Toelichting:

- > Woningstichting Laarbeek toont zich actief in de ontwikkeling van inbreidingslocaties. Haar inspanning leidt tot tevredenheid onder belanghouders en bewoners. De hoge score moet worden genuanceerd in het licht van de omvang van de geleverde inspanning/prestatie.

Energie en Duurzaamheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Er wordt ingezet op een actief energie- en milieubeleid. De uitgangspunten van "het antwoord aan de samenleving" van Aedes worden vertaald in nieuwbouw en bestaande voorraad.	Bij elke woning wordt bij mutatie een energielabel opgesteld zodat het voor een bewoners inzichtelijk is wat het energieverbruik van een woning is. In 2010-2012 worden op grotere schaal energielabels opgesteld. Voorlichting over energiebesparing wordt gegeven via het bewonersblad en via de website www.wonenlaarbeek.nl
		Score	6,0

Toelichting:

- > De woningstichting is nog onvoldoende actief op het terrein van Energie en duurzaamheid. De woningstichting heeft zichzelf nog niet een concrete opgave opgelegd. Ook de gemeente heeft hierover geen expliciete opgave geformuleerd. De prestatie beperkt zich nog tot het labelen van woningen, voorlichting over energiebesparing en op projectniveau eerste ervaring opdoen met zonnecollectoren, zonnepanelen of koude-warmteopslag. Een visie op hoe de woningstichting de energetische kwaliteit van haar woningbezit wil verbeteren is niet aangetroffen. Eveneens ontbreekt een visie op duurzaamheid bij het bouwen en beheren van woningen. Evenmin is een businesscasestudie aangetroffen om de investeringslasten voor duurzame investeringen te vergelijken met de toekomstige verwachte lastenvermindering voor gas en elektriciteit. Ad hoc en projectmatig gebeurt er al meer dan de woningstichting zichzelf heeft opgelegd.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	5,1
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	5,1
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	5,0

Toelichting:

- > De visitatiecommissie stelt dat de woningstichting niet beschikt over visie op de toekomst van de kernen in de gemeente en de huisvesting van haar doelgroepen. Er is ook geen heldere weergave van de opgave. Dit geldt voor alle prestatievelden in meer of mindere mate.
- > Het Jaarplan 2009 schrijft niet over de volkshuisvestelijke opgave, maar geeft aan dat de woningstichting met de gemeente een nieuwe woonvisie wil opstellen, als onderlegger voor het actualiseren van de prestatieafspraken, de nieuwbouwprojecten en de voorzieningenclusters.
- > Ten aanzien van beschikbaarheid en betaalbaarheid (en in afwachting van een nieuwe woonvisie) worden in het Jaarplan 2008 starters en senioren als belangrijke doelgroepen benoemd, maar een concrete uiteenzetting van de behoefte en de opgave die Woningstichting Laarbeek daarin voor zichzelf ziet weggelegd ontbreekt. Het Jaarplan 2008 spreekt ook over een flinke nieuwbouwopgave van circa 500 woningen in de komende jaren in het betaalbare, middeldure en dure huursegment, maar ook in het betaalbare en duurdere koopsegment. De onderbouwing en uitwerking van dit aantal is onvoldoende zichtbaar voor de visitatiecommissie.
- > De woningstichting beschikt niet over een heldere weergave van de opgave voor leefbaarheid. Op uitvoerend niveau (leefbaarheidsnetwerk) vindt er overleg plaats met de politie, maatschappelijk werk, bemoeizorg, de jongerenwerker en de woningstichting. Doel is om elkaar vroegtijdig te informeren op het gebied van leefbaarheidsproblematiek en te komen tot het gezamenlijk aanpakken van probleemsituaties. Visieontwikkeling op strategisch niveau vindt niet of nog te weinig plaats.
- > Het laatste beeld van de volkshuisvestelijke opgave dateert van 2004 (in 2008 heeft een regionaal marktonderzoek plaatsgevonden, maar in de documentatie is geen verwijzing naar het onderzoek aangetroffen). De corporatie organiseert te weinig eigen kritiek om risico's en zwakke punten in haar beleid te traceren. Al enkele jaren dringt zij bij de gemeente aan op het ontwikkelen van een visie op het wonen in Laarbeek, terwijl de gemeente de corporatie houdt aan afspraken uit het recente verleden om een aantal nieuwbouwlocaties te ontwikkelen.
- > In het Ondernemingsplan 2009-2011 schrijft de woningstichting aandacht te zullen richten op het vergroten van het inzicht in de wensen van de klant, en het verbeteren van de afstemming van vraag en aanbod. In 2010 wordt een marktonderzoek uitgevoerd en aansluitend een woonvisie opgesteld.
- > De visitatiecommissie trekt de conclusie dat de woningstichting (maar ook haar belanghouders) een te globaal beeld heeft van de ontwikkelingen in de gemeente, de ontwikkeling van de woonbehoefte en haar eigen rol daarin. De woningstichting is hieraan "medeplichtig". Het in beeld brengen van omgevingsvariabelen zou een gedeelde verantwoordelijkheid van vooral gemeente, corporatie, zorgpartijen als De Zorgboog moeten zijn.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	5,7
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	5,0
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	5,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	7,0

Toelichting:

- > De woningstichting beschikt niet over een heldere weergave van de opgave per prestatieveld, noch welk deel van die opgave zij wil oppakken. Aan de andere kant merkt de visitatiecommissie dat de woningstichting positief wordt beoordeeld door klanten: er is weinig externe druk.
- > In het Jaarplan staan doelen geformuleerd. Deze zijn voor een beperkt deel gericht op maatschappelijke prestaties. Veel doelen betreffen het scheppen van voorwaarden om te kunnen presteren: ontwikkeling strategisch voorraadbeleid, mutatiebeleid, ZAV-beleid, implementatie automatiseringssysteem, woonruimteverdeling, afspraken maken met de gemeente over verdere invulling WMO in relatie tot wonen, etc. De begroting, het planmatig en groot onderhoud en de nieuwbouwprojecten zijn de meest concrete en meetbare resultanten van de vertaling van de opgaven op de prestatievelden.
- > Bovenstaande bevestigt het beeld uit de interne gesprekken dat de woningstichting de afgelopen jaren vooral gericht is geweest op: interne processen, ondernemingsplan, strategisch voorraadbeleid, personeelsbeleid, treasury / financieel beleid
- > De visitatiecommissie ziet in de (zeer recent opgezette) managementrapportage en de afzonderlijke gesprekken met teamleiders een aanzet van de woningstichting om de vertaling van de opgave naar meetbare doelen te verbeteren.
- > De woningstichting is zich bewust van de noodzaak van samenwerking met andere organisaties en weet over het algemeen per prestatieveld te benoemen wie zij nodig heeft om prestaties te kunnen leveren. Op het gebied van energie en duurzaamheid is de woningstichting nog sterk intern gericht. Stedelijke vernieuwing is – door betrokkenheid bij de ontwikkeling van voorzieningencusters – pas recent een prestatieveld waarop samenwerking plaatsvindt.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	5,0
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	5,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	5,0

Toelichting:

- > Op alle niveaus en op alle prestatievelden vindt nog onvoldoende structureel en consequent monitoring plaats. De managementrapportage moet ook een monitorinstrument worden. De rapportage moet nog smarter en concreter gemaakt worden. Het MT is verantwoordelijk voor de uitvoering van het Jaarplan. In het Jaarverslag wordt de voortgang en realisatie van het Jaarplan niet beoordeeld. Ook ontbreken analyses en bijstuuracties.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,4
II Kennis en inzicht	10%	5,1
III Planning	10%	5,7
IV Monitoring	10%	5,0
Totaal		6,1

3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie en ambities

De missie van Woningstichting Laarbeek luidt:

"Woningstichting Laarbeek is een maatschappelijke onderneming die mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt steunt bij het realiseren van woonwensen. De dienstverlening is erop gericht dat mensen zich thuis voelen in de eigen woning en woonomgeving. Daarnaast werkt Woningstichting Laarbeek voor een brede doelgroep en neemt mede verantwoordelijkheid voor de vitaliteit en leefbaarheid in de gemeente Laarbeek".

In het ondernemingsplan is de missie vertaald naar doelen en ambities en rol van de woningstichting daarin:

Wonen is meer dan een stapel stenen

Het gaat niet alleen om goede, betaalbare en passende woningen, maar ook om een prettige, veilige en leefbare woonomgeving. In een leuke buurt met winkels, speelgelegenheid en andere voorzieningen. En waar dat nodig is, wonen met zorg of andere nieuwe woonvormen.

Woningstichting Laarbeek probeert daarom zoveel mogelijk aantrekkelijke en betaalbare woningen te bouwen voor iedereen. Huurders die op welke manier dan ook kwetsbaar zijn, krijgen extra aandacht. Het belang van een vitale gemeente en leefbare buurten is groot. Daarom is de woningstichting steeds vaker te vinden aan de zijde van andere organisaties op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Samen maken zij zich hier sterk voor vanuit de gedachte dat wonen veel meer is dan stenen alleen.

De klant staat voorop

Woningstichting Laarbeek wil tevreden klanten. Daarom laat zij de kwaliteit van haar dienstverlening doorlichten. Meten is weten. Dat is ook de reden waarom de woningstichting in de loop van 2010 start met klantpanels. Een goede manier om erachter te komen hoe het staat met de wensen en de tevredenheid van de huurders.

Samen de schouders eronder

Woningstichting Laarbeek kijkt steeds meer over de muren van de eigen woningstichting heen. Samenwerking is daarbij het uitgangspunt. Met verschillende partners en in verschillende samenstellingen gaat de woningstichting maatschappelijke problemen en uitdagingen te lijf. Om bijvoorbeeld de leefbaarheid te vergroten en overlast te beperken. Die vraagstukken pak je samen aan.

Leefbare en vitale Laarbeekse kernen

Woningstichting Laarbeek gaat samen met de gemeente en andere maatschappelijke organisaties een visie ontwikkelen op wonen, welzijn en zorg. Om de gemeente vitaal en buurten leefbaar te houden.

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. Het overzicht is door Woningstichting Laarbeek aangeleverd en door de commissie getoetst.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van Woningstichting Laarbeek komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

Prestatieveld		Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,0
2	Betaalbaarheid	5,0
3	Bijzondere doelgroepen	6,8
4	Leefbaarheid	7,3
5	Bouwproductie	5,5
6	Stedelijke vernieuwing	6,5
7	Energie en duurzaamheid	6,0
8	Overige opgaven	-
Totaal		6,1

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Woningen met een huurprijs in de goedkope huurklasse (intern gespecificeerd tot € 415,00) worden enkel verhuurd aan woningzoekenden met een inkomen tot de huurtoeslaggrens € 28.475,00.	93% van de woningen onder de € 415,00 zijn in 2009 daadwerkelijk verhuurd aan de doelgroep tot € 28.475
		Er wordt recht gedaan aan een evenredige verhouding tussen huren en inkomens/vermogens van woningzoekenden Daarvoor wordt de huidige inkomens- en vermogenstoets in het kader van de woonruimteverdeling onverkort gecontinueerd.	Toewijzing vindt plaats aan de hand van de huur-inkomens/vermogenstabel.
		Score	6,0

Toelichting:

- > 93% van de woningen met een huurprijs in de goedkope huurklasse (intern gespecificeerd tot € 415,00) worden verhuurd aan woningzoekenden met een inkomen tot de huurtoeslaggrens € 28.475,00. De geleverde prestatie is voldoende.
- > Er wordt recht gedaan aan een evenredige verhouding tussen huren en inkomens/vermogens van woningzoekenden. De inkomens- en vermogenstoets is de afgelopen jaren nog niet bij elke toewijzing toegepast. Op dit moment vindt toewijzing plaats aan de hand van de huur-inkomens/vermogenstabel. Voor de commissie is nog onduidelijk wat de woningstichting voldoende evenredig vindt en welke doelstelling met deze wijze van toewijzing is of moet worden gerealiseerd.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Eerlijke prijs/kwaliteitverhouding. Woningstichting Laarbeek vindt dat de huurprijs van de woning in overeenstemming tot de kwaliteit dient te zijn. Op dit moment is dat nog niet het geval. De woningen hebben een erg lage prijs in relatie tot de kwaliteit. Het gemiddelde percentage van de huren ten opzichte van de maximaal redelijke huur is op dit moment 57% van max. redelijk. En ligt ver beneden het landelijk gemiddelde. Ook kan er door huurharmonisatie extra financiële middelen gegenereerd worden.	per 1 mei 2009 worden de huren bij mutatie opgetrokken naar 65% van maximaal redelijk
		De jaarlijkse huurverhoging wordt inflatievolgend gerealiseerd	huurverhoging 2008: 1,6% huurverhoging 2009: 2,5%
		Score	5,0

Toelichting:

- > Huren zijn al jaren aan de lage kant, terwijl de kwaliteit van woningen (zeer) goed is. De lage huurprijzen en een gematigde huurprijsontwikkeling in relatie tot een goede prijs-kwaliteitverhouding kunnen reden zijn om niet door te stromen naar duurdere woningen of nieuwbouw. Het ontbreekt aan een strategische visie op de ontwikkeling van huurprijzen. Er geldt een streefhuur van 65%, maar deze is normatief en ook nog vrij laag. De commissie vindt dat de woningstichting huurprijsbeleid als sturingsinstrument voor doorstroming vrij laat onder ogen ziet.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Ambitie: De aandacht en zorg voor de kwetsbare groepen op de woningmarkt blijven gewaarborgd en gelden als kerntaak	
		De woningstichting staat open voor initiatieven van (zorg)aanbieders om huisvestingsmogelijkheden te bieden voor specifieke doelgroepen zoals lichamelijke en/of verstandelijke gehandicapten en (ex)psychiatrische patiënten.	Jaarlijks is er een woning toegewezen aan de Stichting ORO
		Ouderen willen langer zelfstandig blijven wonen. Om de vraag naar woningen door ouderen te honoreren zal 60 tot 70% van de nieuw te bouwen huurwoningen geschikt zijn voor ouderen (levensloopbestendig)	In de afgelopen 4 jaar zijn 83 seniorenwoningen opgeleverd. Dit is 86% van alle huurwoningen die de afgelopen vier jaar zijn gebouwd. Verder wordt er in 2010 gestart met de bouw van 261 huur seniorenwoningen en 24 koop seniorenwoningen.
		Woningstichting Laarbeek draagt actief bij om statushouders binnen de gemeente Laarbeek te huisvesten.	Sinds 2006 heeft Woningstichting Laarbeek 23 statushouders gehuisvest in een huurwoning. Een eerder opgelopen achterstand is door de woningstichting weggewerkt.
		Woningstichting Laarbeek werkt mee aan doorstroming van cliënten van het SMO die in de opvang zitten.	Woningstichting Laarbeek stelt jaarlijks drie woningen ter beschikking aan cliënten van SMO ten behoeve van doorstrommogelijkheden in zelfstandige woningen na de opvang.
		Score	6,8

Toelichting:

- > De visitatiecommissie ziet dat de aandacht en zorg voor de kwetsbare groepen op de woningmarkt door de woningstichting gewaarborgd blijven en gelden als kerntaak.
- > De woningstichting komt haar afspraken met maatschappelijke partners als stichting ORO na, heeft in relatieve zin de afgelopen jaren veel woningen voor bijzondere doelgroepen gerealiseerd, biedt voldoende woningen aan voor de huisvesting van statushouders en stelt jaarlijks drie woningen ter beschikking aan cliënten van SMO ten behoeve van doorstroommogelijkheden in zelfstandige woningen na de opvang.
- > De woningstichting vult de opgave adequaat in. Het ontbreekt nog aan een duidelijke concrete eigen ambitie.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid	Ambitie: Woningstichting Laarbeek wil haar positie en rol als maatschappelijk ondernemer verder uitbouwen en de bijdragen bepalen ter versterking van de vitaliteit en leefbaarheid van de kernen	
		Het bevorderen van de leefbaarheid in de kernen van Laarbeek door vroegsignalering van individuele en maatschappelijke leefbaarheidsproblemen, gevolgd door een adequate, eventueel multidisciplinaire interventie. Tevens het terugdringen en voorkomen van overlast.	Leefbaarheidsnetwerk: er wordt een actieve bijdrage geleverd in de drie verschillende kernen. Zo wordt al aan de voorkant mogelijke problemen met de diverse partner aangepakt.
		Het verminderen van (woon)overlast en het voorkomen van escalaties in de buurt door conflicten tussen burens en buurtbewoners in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren en zo efficiënt mogelijk aanpakken.	Buurtbemiddeling: Woningstichting Laarbeek is vanaf het begin betrokken geweest bij het opzetten van het project buurtbemiddeling. Ook draagt zij bij aan de kosten van buurtbemiddeling. Omdat dit een positieve inbreng heeft in de leefbaarheid in de kernen. Door onafhankelijke bemiddeling kunnen vastgelopen conflicten tussen burens weer vlot getrokken worden.
		Een kans bieden aan een jongere om zelfstandig te gaan wonen. Waarbij de nodige hulp geleverd wordt ter voorkoming dat het mis gaat.	Woonbegeleiding vanuit Stichting Welzijn Laarbeek voor de begeleiding van een jonge huurster. Om zo haar een kans te geven op de woningmarkt.
		Woningstichting Laarbeek wil vereenzaming van ouderen voorkomen door te zorgen voor ontmoetingsruimten in grotere wooncomplexen	Realisering van eetpunt: In samenwerking met Stichting Welzijn Ouderen is er een eetpunt gerealiseerd in één van onze ouderen complexen. Eetpunten worden ingezet om mensen uit hun sociaal isolement te halen. Door het realiseren van een eetpunt in een van haar complexen wil Woningstichting Laarbeek bijdragen aan het welzijn van de ouderen in en om het ouderencomplex.
		De woningstichting biedt haar oudere huurders een serviceteam aan voor het verrichten van kleine klusjes in en om de woning	Serviceteam: huurders van 65 jaar of ouder en huurders met een handicap kunnen een beroep doen op het serviceteam als het hen ontbreekt aan een helpende hand in de omgeving. Kosteloos voeren zij kleine werkzaamheden uit in de woning. Alleen materiaalkosten zijn voor de huurder. Het doel is het langer zelfstandig wonen te bevorderen.

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	Woningstichting Laarbeek sponsort activiteiten die een duidelijke relatie hebben met de leefbaarheid in buurten en wijken waar Woningstichting Laarbeek een substantieel bezit heeft.	Sponsoring: in 2008 is het sponsorbeleid vastgesteld. We sponsoren "activiteiten die een duidelijke relatie hebben met de leefbaarheid in buurten en wijken waar Woningstichting Laarbeek een substantieel bezit heeft.
	Score	7,3

Toelichting:

- > Woningstichting Laarbeek wil haar positie en rol als maatschappelijk ondernemer verder uitbouwen en de bijdragen bepalen ter versterking van de vitaliteit en leefbaarheid van de kernen. De visitatiecommissie vindt dat de woningstichting zich op diverse manieren actief toont om haar steentje aan de leefbaarheid van wijken en buurten bij te dragen.
- > Door te participeren in het Leefbaarheidsnetwerk wordt een actieve bijdrage geleverd in de drie verschillende kernen. Betrokken belanghouders zijn overwegend positief over het functioneren van het leefbaarheidsnetwerk.
- > Woningstichting Laarbeek is vanaf het begin betrokken geweest bij het opzetten van het project buurtbemiddeling. Ook draagt zij bij aan de kosten van buurtbemiddeling, omdat dit een positieve inbreng heeft in de leefbaarheid in de kernen. Buurtbemiddeling leidt zichtbaar tot het oplossen van geschillen, al wordt de effectiviteit van buurtbemiddeling nog niet goed gemeten.
- > Met andere initiatieven om de leefbaarheid te versterken (eetpunt, ontmoetingsruimtes, serviceteam, vrijwilligers, sponsoring) laat de woningstichting zien voldoende actief en creatief te zijn.

Bouwproductie

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie	<p>Ambitie: Woningstichting Laarbeek is een maatschappelijke onderneming die zich mede verantwoordelijk voelt en verantwoordelijkheid neemt voor het tot stand brengen van een evenwichtig en prettig woon- en leefklimaat in de gemeente Laarbeek. Dit alles echter binnen verantwoordelijke bedrijfseconomische kaders en zonder afbreuk te doen aan de primaire volkshuisvestelijke taakstelling en onze kerntaak om kwalitatief goede en betaalbare woningen aan te blijven bieden voor kwetsbare doelgroepen.</p> <p>O.a. door het realiseren van betaalbare nieuwbouwwoningen. De woningen voldoen zoveel mogelijk aan woonkeur en rolstoeltoegankelijkheid.</p>
		<p>2006: 47 seniorenwoningen Dorus v.d. Elsenhof in Beek en Donk; 7 seniorenwoningen Prinsenhof in Lieshout; 12 seniorenwoningen Zesgehuchten in Aarle-Rixtel.</p> <p>2008: 12 woningen Biermanstraat in Aarle-Rixtel opgeleverd, huurprijs rond de € 600,- per maand.</p> <p>2009: 17 huurappartementen+ ontmoetingsruimte "De Harmonie" opgeleverd, huurprijs rond de € 500,- per maand.</p> <p>2010-2013: 40 woningen "De Beekse Akkers" in aanbouw. 117 appartementen "De Regt" in combinatie met zorgvoorzieningen in aanbouw. 56 appartementen + ontmoetingsruimte "Rembrandtplein II" in aanbouw. 95 appartementen + ontmoetingsruimte "Zonnetij" in aanbouw. Vernieuwen 15 woonwagens in Laarbeek. Uitwerkingen voorzieningenclusters in Laarbeek.</p>
		<p>O.a. door het uitvoeren van groot-onderhoud aan de bestaande woningvoorraad.</p> <p>2008: Groot-onderhoud aan 94 woningen uitgevoerd verspreid over Laarbeek.</p> <p>2009: Groot-onderhoud aan 75 woningen uitgevoerd verspreid over Laarbeek.</p> <p>2010: 18 woningen groot-onderhoud in voorbereiding. Bij het groot-onderhoud krijgen bewoners keuzemogelijkheden in tegels, keukenblokken en kleuren van deuren. Indien mogelijk wordt een 2e toilet geplaatst. Er is extra aandacht voor de energieprestatie.</p>



	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		Woningstichting Laarbeek wil woningen verhuren waarin de bewoners zich veilig voelen.	Dit doen we door inbraakveilig hang-en sluitwerk toe te passen. In het verleden is op grote schaal hang-en sluitwerk vervangen door hang-en sluitwerk volgens de richtlijnen van het politiekeurmerk veilig wonen. Voorafgaand aan elke schilderbeurt wordt nu nog gekeken of het hang- en sluitwerk verbeterd moet worden. Bij groot-onderhoud wordt gekeken naar goede verlichtingsmogelijkheden aan de voor- en achtergevel. In achterpaden is verlichting aangebracht zodat ongewenste personen sneller opvallen. In brandgangen zijn poorten geplaatst zodat ongewenste personen minder bewegingsvrijheid hebben. De buurtconciërge let actief op de goede werking en het goede gebruik.
		Score	5,5

Toelichting:

- > De ambities ten aanzien van bouwproductie zijn onvoldoende concreet uitgewerkt in een opgave, waardoor geleverde prestaties moeilijk te beoordelen zijn. De indruk van de visitatiecommissie is dat de afgelopen jaren de productie (te) mager was.
- > Het is de visitatiecommissie opgevallen dat de woningstichting haar eigen ambities ten aanzien van onderhoud keer op keer niet weet te realiseren. Onderhoudswerkzaamheden worden soms doorgeschoven naar het volgende jaar. De begroting wordt niet gehaald.
- > De afgelopen jaren beschikte de woningstichting niet over een gedegen strategisch voorraadbeleid. Daar wordt nu wel aan gewerkt. Uit de gesprekken blijkt dat operationele processen als onderhoud goed georganiseerd zijn. De kosten per vhe zijn relatief laag en klachten worden op een goede manier verholpen.

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Uit het strategisch voorraadbeleid komen 3 wijken naar voren waarbij integraal bekeken moet worden wat de beste aanpak voor deze wijken is.	In 2010 wordt het onderzoek uitgevoerd en een plan van aanpak opgesteld.
			Met de realisatie van Dorus van den Elsenhof (2006), De Zes Gehuchten (2006), Prinsenhof (2006), Biermansstraat (2008), en De Harmonie (2009) heeft de woningstichting een bijdrage geleverd op het gebied van dorpsvernieuwing. Het gaat in alle gevallen om inbreidingslocaties in de dorpskernen. Prinsenhof is gebouwd op het terrein van een voormalige garage. Bij de Dorus van den Elsenhof en de Biermansstraat betreft het sloop en vervangende nieuwbouw. De Zes Gehuchten was een braakliggend terrein binnen de dorpskern. Op de plaats van De Harmonie stonden vervallen gebouwen zonder functie.
		Score	6,5

Toelichting:

- > Woningstichting Laarbeek heeft nog geen ambitie geformuleerd op het gebied van stedelijke vernieuwing en nog geen concrete doelen voor de drie 'probleemwijken'. De woningstichting beschikt nog niet over een strategisch voorraadbeleid, maar er wordt aan gewerkt.

- > Met de realisatie van Dorus van den Elsenhof (2006), De Zes Gehuchten (2006), Prinsenhof (2006), Biermansstraat (2008), en De Harmonie (2009) heeft de woningstichting een bijdrage geleverd op het gebied van dorpsvernieuwing. Het gaat in alle gevallen om inbreidingslocaties in de dorpskernen.

Energie en duurzaamheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Er wordt ingezet op een actief energie- en milieubeleid. De uitgangspunten van "het antwoord aan de samenleving" van Aedes worden vertaald in nieuwbouw en bestaande voorraad.	In 2008 is een verzamelgebouw opgeleverd. De energie wordt grotendeels opgewekt door gebruik te maken van aardwarmte. In 2010 -2012 worden 117 appartementen gerealiseerd die gebruik maken van dezelfde milieuvriendelijke techniek. In 2009 is "De Harmonie" opgeleverd. Door middel van zonnepanelen wordt energie teruggeleverd naar de meterkast van de algemene voorziening. De 40 woningen in aanbouw 2009-2010 van het uitbreidingsplan "De Beekse Akkers" hebben een epc van gemiddeld 0,7 terwijl de landelijk eis op 0,8 ligt.
		Score	6,0

Toelichting:

- > De woningstichting toont aan zich in te zetten voor energiebesparing en duurzaamheid bij het bouwen en beheren van woningen en ander vastgoed, maar vooral op uitvoerings- / projectniveau. Er is geen sprake van inzet op beleidsvorming.

Overige opgaven

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
8	Overige doelen / ambities	Komen tot een woonvisie met de gemeente Laarbeek	Diverse gesprekken gevoerd en een brief gestuurd naar de gemeente waarin wij concreet verzocht hebben om gezamenlijk een woonvisie te ontwikkelen. Tevens het ministerie op de hoogte gebracht van het feit dat wij bij de gemeente aandringen op een woonvisie om zo prestatieafspraken te kunnen maken.
		Verkoop van woningen (bestaand bezit): Vijfenvijftig woningen zijn te koop aangeboden aan zittende huurders. Wanneer er geen mogelijkheden zijn tot koop worden de woningen bij mutatie verkocht aan huurders van de woningstichting. De woningen worden verkocht voor 90% van de marktwaarde.	In 2009 zijn er 3 woningen verkocht, allen aan huurders. Begin 2010 zijn er 2 huurwoningen verkocht. Deze zijn in eerste instantie aangeboden aan huurders maar er waren geen huurders die de woning voor 90% van de marktwaarde wilden kopen. Uiteindelijk zijn ze op de vrije markt verkocht.
		Score	(geen score)

Toelichting:

- > Er is nog geen woonvisie opgesteld. Hoewel de woningstichting in de prestatie-evaluatie aangeeft dat zij heeft besloten om niet langer te wachten op een eventuele medewerking van de gemeente, vindt de visitatiecommissie dat de woningstichting te laat in actie is gekomen. De voorgaande woonvisie is immers reeds in 2007 verlopen. De visitatiecommissie kent geen score toe, omdat dit een intentie is.
- > De verkoopdoelstelling is niet voldoende gekwantificeerd en daarom moeilijk te valideren. In het Jaarplan 2009 staat een doelstelling van 40 woningen in 5 jaar. In dat licht zijn in 2009 onvoldoende woningen verkocht.

3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

Normen en meetpunten		Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	6,8
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	6,8

Toelichting:

- > De corporatie beschikt over een actueel managementdocument waarin de eigen missie is beschreven (Jaarplan 2008, Ondernemingsplan 2009-2011). Beide documenten staan op de website.
- > De relatie tussen missie en meetbare doelen kan scherper. De woningstichting is vooral operationeel met de goede dingen bezig, maar een paraplu ontbreekt. In het ondernemingsplan is niet smart aangegeven hoe invulling aan beleidsvoornemens gegeven wordt.
- > De corporatie heeft de missie en visie intern gecommuniceerd. Tijdens heisessies is met medewerkers het ondernemingsplan besproken.
- > Medewerkers zijn betrokken om mee te denken over het ondernemingsplan. De medewerkers met wie de commissie heeft gesproken blijken niet goed in staat met enkele woorden de inhoud/kern van het ondernemingsplan te duiden. Leidinggevenden zijn er beter mee bekend.

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

Onderdelen		Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	5,3
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	5,6
III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	5,0

Toelichting:

- > Het doel om woningen met een huurprijs in de goedkope huurklasse (intern gespecificeerd tot € 415,00) enkel te verhuren aan woningzoekenden met een inkomen tot de huurtoeslaggrens € 28.475,00 is goed uitgewerkt in meetbare eenheden.
- > Het doel te komen tot een goede verhouding tussen prijs en kwaliteit is vertaald naar een meetbare eenheid: per 1 mei 2009 worden de huren bij mutatie opgetrokken naar 65% van maximaal redelijk. Een gedegen (financiële) onderbouwing van het niveau van 65% is niet aangetroffen.
- > De corporatie stelt zich open op naar de behoeften van kwetsbare groepen. De ambitie "aandacht en zorg voor de kwetsbare groepen op de woningmarkt blijven gewaarborgd en gelden als kerntaak" is echter niet voldoende vertaald naar een meetbare eenheid. Op dit prestatieveld is operationalisatie van doelen niet eenvoudig. Desondanks: beter inzicht op wat nodig is voor bijzondere doelgroepen, kan de woningstichting samen met partijen als De Zorgboog helpen bij het smart maken van opgaven en prestaties.
- > Woningstichting Laarbeek wil haar positie en rol als maatschappelijk ondernemer verder uitbouwen en de bijdragen bepalen ter versterking van de vitaliteit en leefbaarheid van de kernen. De ambitie is goed vertaald naar twee belangrijke doelen: 1. Het bevorderen van de leefbaarheid door vroegsignalering en aanpak van individuele en maatschappelijke leefbaarheidsproblemen vanuit het leefbaarheidsnetwerk, 2. Het

verminderen van (woon)overlast en het voorkomen van escalaties in de buurt door buurtbemiddeling. De mate waarin deze doelen worden bereikt wordt niet gemeten. Er ligt geen samenhangend plan met (financiële) onderbouwing aan ten grondslag.

- > De ambities ten aanzien van de bouwproductie zijn onvoldoende concreet uitgewerkt in meetbare doelen, waardoor geleverde prestaties moeilijk te beoordelen zijn. Wat betreft onderhoud is een vertaling gemaakt naar afspraken over de realisatie van bepaalde projecten (afschrijving, groot onderhoud, e.d.), herstelwerkzaamheden en schilderwerk. Bekend is wat in onderhoudsplanning staat en wat gerealiseerd moet zijn eind 2010.
- > Ook de ambities rondom dorpsvernieuwing moeten nog worden vertaald in meetbare eenheden.
- > De woningstichting beschikt niet over een beleidsnotitie waarin het beleid ten aanzien van duurzaamheid staat beschreven en is uitgewerkt in concrete doelen. Het Aedesconvenant is niet vertaald naar beleidsvoornemens van Woningstichting Laarbeek (ook niet in relatie tot SVB en Woonvisie).
- > De doelstellingen van de woningstichting zijn niet voorzien van een kostenoverzicht met bijbehorende dekking.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	5,0
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelen.	5,0
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	5,0

Toelichting:

- > Monitoring vindt nog onvoldoende structureel en consequent plaats. De managementrapportage moet naast een monitor- ook een sturingsinstrument worden. De rapportage moet nog smarter en concreter gemaakt worden. Het MT is verantwoordelijk voor de uitvoering van het Jaarplan. In het Jaarverslag wordt voortgang en realisatie van het Jaarplan niet beoordeeld. Met het verder ontwikkelen van de managementrapportage en het organiseren van een structureel belanghoudersoverleg maakt de woningstichting wel stappen in de goede richting. De visitatiecommissie voelt zich in haar opvatting gesteund door de accountant gelet op diens bevindingen in de managementletter van 2009 (blz. 5).

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,1
II Kennis en inzicht	10%	6,8
III Planning	10%	5,3
IV Monitoring	10%	5,0
Totaal		6,0

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van Woningstichting Laarbeek

In de zelfevaluatie die Woningstichting Laarbeek als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet Woningstichting Laarbeek de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders:

- > Gemeente Laarbeek
- > Bewonersraad Laarbeek
- > De Zorgboog
- > Seniorenraad Laarbeek
- > Platform Gehandicaptenbeleid Laarbeek
- > Stichting Welzijn Laarbeek
- > Stichting ORO
- > Stichting Welzijn Ouderen Laarbeek
- > Savant Zorg
- > Stichting Maatschappelijk Opvang Helmond en omgeving
- > LEV-groep
- > Platform Aarle-Rixtel

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Eén van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

	I.1	I.2	I.3	
	Het belang dat de belanghouders aan de prestatie toekennen.	De waardering die belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren.	De waardering die belanghouders hebben voor de ambities en doelen voor de komende jaren.	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	7,3 (14)	7,8 (9)	7,4 (7)	7,6
Betaalbaarheid	8,1 (14)	6,6 (12)	6,9 (11)	6,7
Bijzondere doelgroepen	7,8 (15)	7,5 (15)	7,6 (12)	7,5
Leefbaarheid	7,8 (15)	7,1 (12)	7,0 (11)	7,1
Bouwproductie	6,9 (14)	7,0 (12)	7,3 (11)	7,1
Stedelijke vernieuwing	6,6 (15)	7,1 (12)	7,6 (10)	7,4
Energie en duurzaamheid	6,9 (14)	6,9 (11)	7,0 (7)	7,0
Overige opgaven	8,3 (3)	6,5 (2)	7,5 (2)	7,0
Totaal	7,5	7,1	7,3	7,2

Noot: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.

Typering

- > In de zelfevaluatie geeft de woningstichting aan dat de samenwerking met de belanghouders goed verloopt. De belanghouders hebben waardering voor de wijze waarop de woningstichting haar maatschappelijke taak binnen de gemeente Laarbeek vervult. Zij vinden de woningstichting ondernemend, voortvarend en maatschappelijk betrokken. Ook vinden de belanghouders dat de woningstichting openstaat voor samenwerking en gezamenlijke initiatieven.
- > De interviews en de scores uit de vragenlijsten bevestigen dit beeld. Belanghouders vinden de woningstichting actief, betrokken, betrouwbaar, meedenkend/constructief (prettige partner om samen te werken), klantgericht en vooruitstrevend. Sommige belanghouders vinden de woningstichting aarzelend, financieel voorzichtig en traag in de uitvoering van projecten.
- > De belanghouders hechten het meeste belang aan de prestaties van Woningstichting Laarbeek op de prestatievelden betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen en leefbaarheid.
- > De belanghouders beoordelen zowel de geleverde prestaties over de afgelopen 4 jaar als de ambities en doelen voor de komende jaren met een ruime voldoende. De geleverde prestaties en de ambities en doelen op het gebied van beschikbaarheid en bijzondere doelgroepen krijgen de hoogste beoordeling. Ook de ambities rond stedelijke vernieuwing waarderen de belanghouders. De waardering van belanghouders voor geleverde inspanningen en geplande doelen op het gebied van betaalbaarheid en energie/duurzaamheid is relatief gering.

Beschikbaarheid

- > De belanghouders zijn zeer tevreden over de prestaties en ambities van de woningstichting rond de beschikbaarheid van woningen. Wel wordt opgemerkt dat mensen langer op de wachtlijst staan. Belanghouders zien een relatie met de achterblijvende bouwproductie.
- > De woningstichting stelt op verzoek van maatschappelijke partners voldoende woningen beschikbaar voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen

Betaalbaarheid

- > Belanghouders vinden de betaalbaarheid van woningen voor de doelgroep het belangrijkste prestatieveld van de woningstichting. Bij de bewonersorganisatie komen geen signalen dat de woningen van Woningstichting Laarbeek te duur zouden zijn. Vertegenwoordigers van de gemeente en in het bijzonder het platform Aarle-Rixtel zijn kritisch in hun oordeel. Door de opgelopen achterstand in planrealisatie dreigt het woningaanbod over 10 jaar niet meer aan te sluiten op de behoefte.

Bijzondere doelgroepen

- > De maatschappelijke partners van Woningstichting Laarbeek zijn overwegend positief in hun oordeel over de prestaties van de woningstichting op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen. Zij zien dat de woningstichting open staat voor ideeën en verzoeken, en meedenkt. Daarin is zij ook flexibel en laat het belang van cliënten prevaleren boven eigen (financieel) belang. De woningstichting blinkt uit in haar intrinsieke wil om voor bijzondere doelgroepen beschikbaar te zijn.
- > De samenwerking met maatschappelijke organisaties wordt als positief ervaren, zoals bij de huisvesting van statushouders en woonwagenbewoners. Sommige belanghouders realiseren zich dat een meer intensieve samenwerking tot een duidelijke meerwaarde kan leiden. De woningstichting zou zich bovendien nog meer bewust mogen zijn van het veranderend krachtenveld waarin zij zich als zakelijk partner begeeft.

Leefbaarheid

- > Veel belanghouders zijn te spreken over de inzet van de woningstichting op het gebied van leefbaarheid van de woonomgeving. *Woningstichting Laarbeek begrijpt goed dat 'huis thuis moet worden' en is bereid daarin te investeren.* Door actief deel te nemen aan leefbaarheidsnetwerken doet de woningstichting zichtbaar zijn best om dat te bereiken. Daarmee sluit de inzet goed aan op verwachtingen van belanghouders. Sommige belanghouders geven aan in te willen steken op een meer integrale visie op kern/dorpsontwikkeling.

- > De signalering en aanpak van overlastzaken in de wijken door de woningstichting en haar partners is goed. Positief wordt het tot stand komen en de bijdrage van de woningstichting aan het project buurtbemiddeling gewaardeerd.
- > Met betrekking tot leefbaarheid zijn de maatschappelijke partners zich volgens de gemeente nog onvoldoende bewust van de mogelijke knelpunten die een verandering in het zorgstelsel (WMO/AWBZ) tot gevolg kan hebben.

Bouwproductie

- > De omvang van de bouwproductie is een heikel punt. Onder de belanghouders – met name de gemeente en het Platform Aarle-Rixtel – heerst het gevoel dat de woningstichting de afgelopen jaren te weinig woningen aan de voorraad heeft toegevoegd. De woningstichting heeft vanaf 2006 inderdaad maar een beperkt aantal woningen gebouwd. De woningstichting wordt verweten te terughoudend en voorzichtig te zijn.
- > De gemeente heeft de afgelopen jaren willen vasthouden aan gemaakte afspraken over nieuwbouw, terwijl de woningstichting de gemeente keer op keer heeft aangesproken om eerst een gedegen visie te ontwikkelen op het wonen in Laarbeek, juist als onderlegger voor nieuwe activiteiten van de woningstichting. In Aarle-Rixtel maakt men zich zorgen over het beperkte aanbod voor senioren geschikte woningen, met het oog op de zich voortzettende vergrijzing van de bevolking.
- > De belanghouders zien dat de komende jaren veel nieuwbouwplannen zullen worden gerealiseerd. Daarmee wordt de vermeende ‘achterstand’ ingelopen. De waardering van belanghouders voor het prestatieveld bouwproductie wordt deels gevoed door de plannen van Woningstichting Laarbeek die in de pijplijn zitten.

Stedelijke vernieuwing

- > Stedelijke (of dorps-) vernieuwing is geen groot thema in de gemeente Laarbeek. Bewoners en belanghouders zien dat de woningstichting zich inspant om kwaliteit toe te voegen bij de ontwikkeling van inbreidingslocaties. Maar dit blijft beperkt tot inbreidingslocatie sec en wordt niet ingebed in een bredere of diepere gebiedsvisie.

Energie en duurzaamheid

- > Belanghouders geven aan dat de prestaties van Woningstichting Laarbeek op het gebied van energie en duurzaamheid achterblijven. Het ontbreekt nog aan een beleidsvisie. In overleggen komt duurzaamheid wel regelmatig aan de orde. Overigens heeft ook de gemeente nog geen beleid ontwikkeld op energie en duurzaamheid. Er wordt wel gewerkt aan convenanten. Energie en duurzaamheid krijgt nu vooral op projectniveau aandacht.

Presteren naar vermogen

- > De meeste belanghouders hebben niet volledig inzicht in de financiële mogelijkheden van de woningstichting in relatie tot haar prestaties. De indruk van belanghouders is dat de woningstichting haar (financiële) vermogen voldoende inzet voor het realiseren van haar ambities en doelen, en dat aan de andere kant sober en doelmatig wordt gewerkt. De zorgvuldigheid in het afwegen van investeringsbeslissingen vinden belanghouders te prijzen, hoewel dit een negatief effect lijkt te hebben op de (door belanghouders ervaren) slagvaardigheid en daadkracht van de organisatie.

Tips van belanghouders

- > Veel belanghouders zijn tevreden met de prestaties en ambities van Woningstichting Laarbeek. Zij geven als advies om door te gaan op de ingeslagen weg. De adviezen zijn te groeperen rond drie in het oog springende thema's: het ontwikkelen van een heldere visie en strategie, het beter en minder vrijblijvend samenwerken en het vergroten van lef en daadkracht.
- > De visie en strategie van de woningstichting zijn nog onvoldoende uitgewerkt. Verschillende belanghouders zouden samen met de woningstichting een visie willen ontwikkelen op het brede maatschappelijke speelveld wonen, zorg en welzijn, en op vernieuwende samenwerking. De seniorenraad zou graag zien dat de

woningstichting investeert in het initiatief om een kenniscentrum in Laarbeek op te zetten. Dat moet onder meer leiden tot beter inzicht in de behoeften van toekomstige senioren op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Bij de visieontwikkeling mag de inbreng vanuit diverse (dorps-) belangenorganisaties niet vergeten worden.

- > Belanghouders willen dat de woningstichting hen blijft betrekken bij beleid. Ze geven aan meer te willen samenwerken op strategisch niveau, in een minder vrijblijvende vorm. Zij pleiten voor periodiek overleg met alle betrokken partijen (in plaats van bilateraal) om gezamenlijk terug te blikken en vooruit te kijken.
- > Sommige belanghouders vinden de woningstichting aarzelend en behoudend en zouden graag zien dat knopen sneller worden doorgesneden. De huidige bestuursstructuur speelt daar volgens hen ook een rol in. Vanuit het bestuur zou meer verantwoordelijkheid bij de directie moeten worden gelegd, dat komt de slagvaardigheid van de organisatie ten goede.

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	5,7
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	6,7
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	5,3
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	5,5
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	5,3

Toelichting:

- > De corporatie heeft veel externe contacten. De woningstichting weet wie haar belanghouders zijn op de verschillende prestatievelden. Alleen op het gebied van energie en duurzaamheid kent de woningstichting onvoldoende de verwachtingen en wensen van belanghebbende partijen. Zij zoekt deze ook niet actief op.
- > De woningstichting heeft haar belanghouders niet expliciet benoemd en gecommuniceerd met haar maatschappelijke omgeving. In het Jaarverslag worden wel belanghouders genoemd, veelal niet bij naam.
- > De corporatie voert regelmatig en vooral bilateraal overleg, maar volgens een aantal belanghouders nog te beperkt (Platform Aarle-Rixtel, De Zorgboog, Savant, de gemeente). Tijdens deze gesprekken wordt de samenwerking in de achterliggende periode geëvalueerd en worden de verwachtingen over en weer geïnventariseerd. De effectiviteit van de gesprekken is nog erg laag; de gesprekken zouden voeding kunnen geven aan beleidsvorming op strategisch niveau, maar in de praktijk blijven de gesprekken steken op operationeel niveau.
- > Uit de vragenlijsten en interviews met belanghouders blijkt dat de woningstichting voldoende interesse en inzicht heeft in de belangen en doelstellingen van belanghouders. Uitzondering vormt het Platform Aarle-Rixtel dat vindt dat de woningstichting hen te weinig bij haar beleid betreft.
- > De woningstichting is ook goed op de hoogte van de ambities en doelstellingen van haar belanghouders. Alleen de Zorgboog geeft aan dat de woningstichting De Zorgboog geen deelgenoot maakt in het nadenken over toekomstige ontwikkelingen. Andersom nodigt De Zorgboog haar partners overigens ook niet uit. De Zorgboog heeft vooral bilateraal contact met de vier woningstichtingen in haar werkgebied, en kijkt op dit moment op het niveau van projecten (vanuit de projectorganisatie) naar wijken, behoeften, vergrijzing en complementariteit. Volgens de Zorgboog ontbreekt het in Laarbeek nog aan een platform, zoals de Zorgboog wel in Helmond heeft, om visie en beleid met elkaar af te stemmen.

- > Woningstichting Laarbeek maakt een verslag van het overleg met haar belanghouders. De visitatiecommissie vindt dat in het verslag de hoofdlijn ontbreekt. De verwachtingen van de belanghouders en een vertaling naar de te voeren strategie of tactiek binnen de woningstichting is niet aangetroffen.
- > De corporatie plaatst verslagen van overleggen met belanghouders niet op haar website (conform de 'Governance code woningcorporaties' van Aedes).

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	6,0
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	6,0

Toelichting:

- > Inzake de maatschappelijke (vooral volkshuisvestelijke) opgave is Woningstichting Laarbeek onvoldoende transparant: in het smart formuleren van de opgave, van haar eigen ambities en van verwachtingen en wensen van belanghouders. De woningstichting maakt de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders (indirect) zichtbaar in het ondernemingsplan en jaarplan.

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	5,0
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	5,0

Toelichting:

- > Bij het opstellen van de doelen heeft de woningstichting aangegeven met de belanghouders te overleggen over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren. De woningstichting beschrijft echter niet expliciet in een managementdocument hoe belanghouders het beleid – de geplande en gerealiseerde prestaties van de corporatie – hebben gewaardeerd, noch hoe de oordelen van de belanghouders zijn meegenomen bij de vaststelling van het beleid voor de komende jaren. Om die reden scoort de woningstichting op dit onderdeel geen voldoende.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,2
II Kennis en inzicht	10%	5,7
III Planning	10%	6,0
IV Monitoring	10%	5,0
Totaal		6,7

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2008 van het CFV*

	Woningstichting Laarbeek	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 4.636,-	€ 4.670,-	€ 4.829,-
Huur in percentage van de maximale huur in 2008	57,4 %	62,5 %	71,0 %
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2008	153	141	130
Onderhoud per woning in 2008 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)*	€ 1.199,-	€ 1.550,-	€ 1.464,-
WOZ-waarde per woning in 2008 in €	€ 187.945,-	€ 161.465,-	€ 155.105,-
Bedrijfswaarde per woning in 2008 in €	€ 40.579,-	Niet bekend	€ 42.253,-
Solvabiliteit 2008 (in % van het balanstotaal)	8,4 %	9,0 %	8,7 %
Continuïteitsoordeel **	A	88% A 1% B 11% C	81% A 8% B 11% C
Schuldverdienratio (nettokasstroom excl. verkopen/langlopende leningen) per VHE	12,6	12,1	15,1
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in % van het balanstotaal)	36,0 %	40,2 %	30,5 %
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in € per vhe)	€ 15.903,-	€ 15.583,-	€ 13.322,-
Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (in € per vhe)	€ 13.293,-	€ 14.718,-	€ 14.434,-
Netto bedrijfslasten per vhe (in € per vhe)	€ 990,-	€ 1.217,-	€ 1.340,-

* De kosten per woning voor mutatieonderhoud zijn bij Woningstichting Laarbeek ruim 5 keer lager dan landelijk en in het referentiegebied

** Bron: Continuïteitsoordeel Woningstichting Laarbeek 2009 (nadere beoordeling), CFV

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde

Ieder jaar doet het Centraal Fonds Volkshuisvesting een uitspraak over de financiële positie van corporaties, het zogeheten continuïteitsoordeel. Het CFV oordeelde in 2009 op basis van ingediende prognosegegevens van Woningstichting Laarbeek dat de voorgenomen activiteiten van Woningstichting Laarbeek in de periode 2008 tot en met 2013 passend zijn bij de vermogenspositie van de corporatie. Het CFV geeft in haar continuïteitsoordeel 2009 wel aan dat het volkshuisvestelijk vermogen in 2013 net boven de ondergrens ligt. Het vermogen, uitgedrukt in percentage van het balanstotaal, bedroeg in 2008 36,0%.

De opbrengst uit het vermogen van de corporatie is het belangrijkste middel om activiteiten te bekostigen. In de onderstaande tabel is de prognose weergegeven van de beschikbaar komende middelen en van de besteding van die middelen. Op basis van dit overzicht zal Woningstichting Laarbeek in de periode 2008 tot en met 2013 ongeveer 8 miljoen euro minder ontvangen uit haar vermogen en activiteiten dan dat zij investeert in nieuwbouw, aankoop, sloop en verbetering. Dit bedrag komt ten laste van het eigen vermogen van de corporatie. De corporatie beschikt niet over een berekening van het bestemd eigen vermogen gebaseerd op een investeringsprogramma (minimaal 20 jaar) voor het bestaande woningbezit. Er zijn geen duidelijke rendementseisen per type investeringen geformuleerd.

Ontwikkeling en aanwending vermogen 2007 tot en met 2013 (x € 1.000) (Specificatie onderdeel I.3)

Prognose beschikbaar komende middelen				Prognose beslag op vermogen	
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	33.837	7	Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed	22.480
2	Af: rendement op leningen	- 26.164	8	Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed	159
3	Verkoop bestaand bezit	6.616	9	Sloop woongelegenheden en overig vastgoed	0
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	809	10	Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed	1.628
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	5.880	11	Vennootschapbelasting	4.028
6	Vermogenseffect verbindingen	0	12	Effect heffing projectsteun 40 wijken	791
TOTAAL		20.978		TOTAAL	29.086

Bron: Continuïteitsoordeel Woningstichting Laarbeek 2009 (nadere beoordeling), CFV

Extra potenties*a. Verkoop*

Als gevolg van het dreigende tekort aan operationele kasstromen en de sterk gedaalde solvabiliteit hebben RvC en bestuur eind 2008 aan het managementteam gevraagd de extra potenties in de vermogenontwikkeling van Woningstichting Laarbeek te gaan verkennen. Vervolgens is een aantal maatregelen in de prognoses doorgerekend, waaronder verkoopprogramma bestaand bezit, huurharmonisatie, en verlaging onderhoudsuitgaven als gevolg van inschatting deelname en uitloop.

b. Leenpotentie

De solvabiliteit is in 2008 en 2009 door het CFV als voldoende beoordeeld. Bij het aantrekken van nieuwe leningen rekent de woningstichting met een rentepercentage van 5%. De operationele kasstroom bleek in 2009 voor de komende jaren onvoldoende om aan de door het WSW gestelde eis van 2% aflossing te kunnen voldoen. Met onder 'a' genoemde maatregelen zal volgens het WSW de operationele kasstroom, zoals die nu geprognosticeerd is, niet tot problemen ten aanzien van de leenpotentie bij het WSW gaan leiden.

c. Risicobuffers

De corporatie heeft geen risicobuffers berekend en omgezet in eisen van haar eigen vermogen of reserveringen voor voorzieningen.

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	5,7
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	5,0
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	5,7
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,5

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

Toelichting:

- > De corporatie heeft onvoldoende inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Zo ontbreekt een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde. Woningstichting Laarbeek waardeert op basis van historische kostprijs minus afschrijving. Een overgang naar waardering op bedrijfswaardes in de jaarrekening wordt nog niet direct verwacht. Wel gaat de corporatie in rapportages extra aandacht geven aan de bedrijfswaarde. Zodra de financiële vertaalslag van de complexbeheerplannen gereed is, wordt deze geïntegreerd in de bedrijfswaardeberekeningen.
- > De corporatie beschikt ook nog niet over een berekening (met een tijdshorizon van minimaal 20 jaar) van het bestemd vermogen rekening houdend met de strategie (onderhoud, huurbeleid) voor het eigen woningbezit en het daaraan gekoppelde investeringsprogramma. Uit het Treasurystatuut (2010) blijkt dat vanaf 2010 jaarlijks in het treasuryjaarplan (onder meer) het verloop van de liquiditeiten voor de korte en lange termijn en de verwachte ontwikkeling van de vermogenspositie, de schuldpositie, financiële ratio's en de vermogenskostenvoet aan de orde zullen komen.
- > Er zijn geen duidelijke rendementseisen voor investeringen geformuleerd. Per individuele investering wordt beoordeeld of een onrendabele investering geaccepteerd wordt en tot welke hoogte.
- > De corporatie heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling eind 2008 verkend. Om het dreigende tekort aan operationele kasstromen en de sterk gedaalde solvabiliteit op te vangen is een verkoopprogramma ontwikkeld.
- > De corporatie kan aantonen dat de inzet van het vermogen, het gebruik van de verkooppotenties, de risicobuffers en borgingsruimte onderwerp van gesprek is geweest binnen het bestuur en de RvC. De diepgang en scherpte is echter nog onvoldoende: wat de risico's zijn en hoe ze worden beheerst zijn vragen die grotendeels onbeantwoord blijven.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	5,0
II.1 De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	5,0
II.2 De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5,0
II.3 De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	5,0

Toelichting:

- > De corporatie heeft geen duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen. De organisatie beschikt niet over meetbare kaders voor maatschappelijk rendement.
- > Op grond van het continuïteitsoordeel van het CFV (A-oordeel) werkt Woningstichting Laarbeek in voldoende mate aan haar maatschappelijke taken. Omdat een visie en financiële onderbouwing daaronder over de omvang van en de mate van vergroten van het eigen vermogen ontbreekt, is er geen sprake van het gericht besteden van de (potentiële) ruimte in het vrije eigen vermogen. Er is immers ook geen ruimte in het vrije eigen vermogen.
- > Er is geen onderbouwing van de toedeling van beschikbaar eigen vermogen naar de bestedingsdoelen. De maatschappelijke opgaven worden niet als basis voor de bestedingsruimte van het eigen vermogen gehanteerd. Bij de totstandkoming van de meerjarenbegroting is vooral gestuurd op kasstromen, de borgbaarheid door het WSW en het oordeel van het CFV.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer
III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	6,4
III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	6,4

Toelichting:

- > Woningstichting Laarbeek hanteert een solvabiliteitsdoelstelling van minimaal 10%. Dat wordt in het Jaarplan toegelicht. De solvabiliteitsdoelstelling is afdoende onderbouwd op basis van haar investeringsprogramma's. De woningstichting is zich in 2009 bewust geweest van het dreigende tekort aan operationele kasstromen en de sterk gedaalde solvabiliteit. Er zijn maatregelen in de prognoses doorgerekend om de komende jaren aan de solvabiliteitsdoelstelling te kunnen blijven voldoen.
- > De huidige vermogensovermaat komt overeen met die van de referentiegroep in de CiP-rapportage van het CFV. De geprognosticeerde vermogensovermaat is kleiner dan die van de referentiegroep in de CiP-rapportage van het CFV.
- > De visitatiecommissie heeft niet kunnen vaststellen dat het bestuur en de RvC proactief en voldoende hebben ingespeeld op het cumuleren van de uitvoering van een aantal projecten en de invloed die dat zal hebben op het vermogen c.q. de vermogensbuffer. Inmiddels is er wel besef aanwezig en wordt er - zij het nog voorzichtig - aandacht aan dit aspect geschonken.
- > De visitatiecommissie voelt zich in haar opvatting gesteund door de accountant gelet op diens bevindingen in de managementletter van 2009 (blz. 6).

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie presteert efficiënt	7,0
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	7,0

Toelichting:

- > In het kader van effectieve en efficiënte inzet van middelen is Woningstichting Laarbeek zich bewust dat er nog werk verricht moet worden. De benchmarkrapportages van het CFV worden bekeken, maar er zijn nog geen concrete doelstellingen en targets geformuleerd. De komende jaren is aandacht voor het ontwikkelen en verbeteren van het strategisch voorraadbeleid, treasury en het financieringsbeleid, het managementinformatiesysteem, en de projectadministratie. De visitatiecommissie constateert dat noch in het ondernemingsplan of jaarplan, noch in verslagen van bestuur of RvC, noch in managementrapportages of verslagen van MT-bijeenkomsten maatregelen zijn aangetroffen om de efficiency te vergroten.
- > Hoewel intern weinig stimulansen voor efficiency zijn geformuleerd, zijn de netto bedrijfslasten van 2005 tot en met 2008 structureel lager dan de referentiegroep in de CiP rapportage. De relatieve toename van de bedrijfslasten (+ 35,2%) is in deze periode overigens wel sterker dan de referentiegroep (+24,1%).

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	5,7
II Visie	10%	5,0
III Risicoprofiel	10%	6,4
IV Bedrijfsvoering	10%	7,0
Totaal		5,8

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

Algemeen

- > De bestuursstructuur van Woningstichting Laarbeek bestaat uit drie lagen. De fusie in 2008 is niet aangegrepen om op dat moment de structuur naar twee lagen om te zetten. Er ligt inmiddels een principe-afpraak voor ombuiging naar een tweelagenmodel. De einddatum daarvoor is vervroegd naar uiterlijk 1 januari 2011 (was 1-1-2012).
- > De RvC geeft aan binnen de huidige structuur meer op afstand te staan. “De RvC wordt meer op hoofdlijnen geïnformeerd, de continuïteit, de solvabiliteit, of we zijn wie we willen zijn en of de hoofdlijn gevolgd wordt in de uitvoering van geformuleerd beleid, wordt allemaal meer op hoofdlijnen en afstand bewaakt. De intensiteit van beleven is heel anders, meer op afstand, minder sturend op elk detail”.

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	4,2
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	4,7
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	4,0
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	4,0

Toelichting:

- > De visitatiecommissie constateert dat de RvC zich in deze situatie – en in afwachting van de ombuiging naar twee lagen – niet genoodzaakt heeft gevoeld een eigen visie op het invullen van haar functie te ontwikkelen die in lijn is met de Aedes Governance Code. Door het ontbreken van een visie op haar rol is ook de aandacht voor de samenstelling en deskundigheid van de RvC verwaterd. In het reglement van de RvC is opgenomen (artikel 3) dat de RvC een profiel van de Raad van Commissarissen opstelt waarin deskundigheden en competenties zijn opgenomen. De profielschetsen zijn in concept, maar zijn niet vastgesteld met het oog op het feit dat er op termijn van een drie- naar een tweelagenstructuur wordt gegaan. De huidige samenstelling van bestuur en RvC is niet gebaseerd op een aantoonbaar toetsen van de bestuurders of commissarissen aan een vastgestelde profielschets. Daarnaast is de zittingsduur, conform de governancecode, niet bij de samenstelling meegenomen.
- > De commissie zet vraagtekens bij de aansluiting van de deskundigheid en competenties van een groot deel van de leden van de RvC op de huidige behoefte, toenemende complexiteit en risico's, gebaseerd op governance-eisen. Deze mening is mede gestoeld op het feitelijk ontbreken van een profielschets, selectie en evaluatie (Aedescode) en daarnaast door onze observatie op basis van notulen en gesprekken. De commissie ziet het als een gemiste kans dat in 2008 niet meteen deskundigheden en competenties van de RvC zijn herijkt op de huidige behoefte, toenemende complexiteit en risico 's gebaseerd op de governance-eisen uit de Aedescode.
- > De RvC heeft niet op schrift gesteld hoe zij invulling wil geven aan haar toezichtsrol. In het Reglement Raad van Commissarissen is vastgelegd in artikel 9 dat de RvC ten behoeve van het jaarverslag van de stichting een verslag schrijft waarin een aantal onderwerpen wordt behandeld die invulling geven aan de toezichtsrol. Echter uit de notulen van de RvC blijkt dat een structuur aan de vergaderingen van de RvC ontbreekt, er is

- geen jaarplan, en er wordt geen verantwoording afgelegd op de reglementaire taken en verantwoordelijkheden.
- > De RvC heeft geen duidelijke normen vastgesteld om de prestaties van het bestuur en de directeur te beoordelen. Zij heeft ook nooit het functioneren van het bestuur geëvalueerd. Daarvan is zij zich nu pas bewust. De RvC heeft ook niet eerder het eigen functioneren geëvalueerd. Op dit punt voldoen ze niet aan de Aedescode.
 - > Er is geen duidelijke taakomschrijving voor (de leden van) het bestuur aangetroffen, noch voor (de leden van) de RvC.
 - > Voor het samenstellen van de nieuwe RvC in het tweelagenmodel zal Woningstichting Laarbeek op zoek gaan naar een gezonde mix van kwaliteit op verschillende belangrijke terreinen in corporatiebranche, met voldoende lokale kennis. Er moeten goede profielen worden ontwikkeld voor de werving en selectie van RvC-leden in een open procedure, aldus de visie van de directeur.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	6,3
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	6,3
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	7,0
II.3	Belanghouders De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	4,0
II.4	Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	8,0

Toelichting:

Eigen ambities en doelen:

- > Woningstichting Laarbeek beschikt met het Ondernemingsplan 2009-2011 en het Strategisch beleidsplan over een door de interne toezichthouder goedgekeurd en actueel strategiedocument waarin haar maatschappelijke positie in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd.
- > Op basis van het strategisch beleidsplan en het ondernemingsplan stelt Woningstichting Laarbeek jaarlijks een Jaarplan op. In het Jaarplan geeft Woningstichting Laarbeek aan waar zij zich voor in gaat zetten. Heldere doelstellingen ontbreken nog.
- > Woningstichting Laarbeek beschikt met het jaarverslag en een managementrapportage over documenten waarmee zij de voortgang van haar ambities en doelen inzichtelijk maakt. De populaire versie van het jaarverslag is te beschouwen als een tekstuele verantwoording over gevoerd beleid ten opzichte van het ondernemingsplan. De managementrapportage bestaat nog niet lang. Met het aantrekken van de teamleider financiën is de basis gelegd voor het verder professionaliseren van managementinformatie en –rapportage, tegen de achtergrond van het veranderend denken van het WSW en de economische recessie.

Opgaven in het werkgebied:

- > Woningstichting Laarbeek communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden. De woningstichting maakt geleverde prestaties (jaarverslag en ondernemingsplan) via haar website inzichtelijk voor derden.

Belanghouders:

- > De corporatie heeft geen belanghebbendenregister waaruit blijkt welke organisaties zij tot haar belanghouders rekent.
- > Belanghouders hebben (nog) geen duidelijke positie in de beleidsvorming. Eenmaal per jaar nodigt de woningstichting haar belanghouders uit voor een gesprek. Dit gesprek is bedoeld om over en weer informatie en beleidsvoornemens uit te wisselen, terug te blikken op de samenwerking in het voorgaande jaar, afstemming te vinden voor gemeenschappelijke doelen en draagvlak te krijgen voor het door de woningstichting gevoerde en voorgenomen beleid.
- > De visitatiecommissie ziet dat er frequent contact met belanghouders plaatsvindt, maar vooral bilateraal en op het niveau van projecten. De kwaliteit van het overleg is erg mager: het overleg is erg praktijkgericht en staat veel te weinig in het teken van strategische beleidsvorming. De woningstichting is overigens van plan het overleg met belanghouders meer te structureren door één keer per jaar een bijeenkomst met de belanghouders gezamenlijk te organiseren. Daarin wil zij verantwoording afleggen over het gevoerde beleid, spreken over samenwerking, en doorkijken naar de toekomst.

Vermogen:

- > De corporatie beschikt over een verslag van de externe accountant met analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat die bijdragen aan het inzicht in de positie en resultaten van de woningcorporatie.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	4,2
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		6,3
- ambities en doelen	20%	6,3
- opgaven in het werkgebied	20%	7,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	4,0
- vermogen	20%	8,0
Totaal		5,9

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 1 tot en met 10. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot -75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot - 10%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."

Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Drs. Cathrin van der Werf (voorzitter)

Cathrin van der Werf vervult commissariaten en toezichhoudende en/of adviesfuncties in de wereld van de zorg, pensioenen, woningcorporatie, zakelijke en financiële dienstverlening. Zij heeft jarenlange ervaring in eindverantwoordelijke functies in de zorg en was tot voor kort lid raad van bestuur van de Sociale Verzekeringsbank. Voorts is ze nauw betrokken bij de onderhoudsbedrijven van haar echtgenoot en houdt ze zich bezig met een innovatieproject gericht op duurzaam onderhoud.

Cees van Ierssel (visitor)

Cees van Ierssel is na zijn Vroeg Pensioen sinds 2007 – parttime – zelfstandig adviseur, coacht managers en verzorgt voor FMH Wonen diverse (vak)opleidingen. Hij ontwikkelt en implementeert beleid, onder andere voor: ZAV, participatie, overlast, leefbaarheid, wonen zorg en welzijn en ondernemingsplannen.

Drs. Ties Teeuwen (secretaris)

Ties Teeuwen is werkzaam als consultant bij adviesbureau Quintis. Advisering van gemeenten en woningcorporaties op het gebied van wonen, welzijn en zorg behoort tot zijn aandachtsgebieden.

Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Woningstichting Laarbeek:

dhr. E. van Daal (directeur)

dhr. B. van den Eijnde (voorzitter RvC)

dhr. H. Hanssen (lid RvC)

dhr. H. van Bree (lid RvC)

dhr. P. Luijten (lid RvC)

dhr. M. Roelofs (lid RvC)

niet geïnterviewd: dhr. A. Prüst (lid RvC)

dhr. A. van der Graft (lid Bestuur)

mw. K. van Ham (lid Bestuur)

dhr. A. van der Last (lid Bestuur)

dhr. J. van der Wijst (lid Bestuur)

niet geïnterviewd: dhr. J. Spek (voorzitter Bestuur)

niet geïnterviewd: dhr. P. de Baaij (lid Bestuur)

mw. M. Berghuis (teamleider Wonen)

dhr. A. Verhagen (teamleider Vastgoed)

dhr. R. van Zon (teamleider Financiën)

mw. E. Rox (financieel medewerker)

mw. F. Segers (managementassistent)

dhr. C. van Rijsingen (opzichter)

mw. W. Modderman (woonconsulent)

Belanghouders:

organisatie	naam	functie
face-to-face interview:		
De Zorgboog	dhr. de Smet	manager bouw
Platform Gehandicaptenbeleid Laarbeek	dhr. Termeer	voorzitter
Bewonersraad Laarbeek	mw. van Thiel	voorzitter
Seniorenraad Laarbeek	dhr. van Sambeek	lid Seniorenraad en voorzitter KBO afd.
Gemeente Laarbeek	dhr. Vereijken	wethouder grondzaken, onderwijs
telefonisch interview:		
Stichting Welzijn Laarbeek	dhr. Mulkens	directeur
LEV-groep	mw. Aerts	regiomanager
Stichting ORO	dhr. v.d. Brand	manager wonen
Stichting Welzijn Ouderen Laarbeek	dhr. Bouwmans	ouderenwerker
Platform Aarle-Rixtel	dhr. Verschuuren	contactpersoon
Stichting Maatschappelijke Opvang	dhr. Hendriks	directeur
Gemeente Laarbeek	dhr. Lammers	hoofd afdeling publiekszaken
Gemeente Laarbeek	mw. van Buul	hoofd afdeling maatsch. ontwikkeling
Politie	dhr. Doomernik	inspecteur politie Gemert-Laarbeek

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten (aangereikt per 8 maart)

Document naam

1. Bestuursreglement
2. Directiestatuut
3. Fusie Akte van fusie 29.05.2008
4. Fusie Besluit tot fusie
5. Fusie Goedkeuring fusie door VROM
6. Fusie Strategisch Beleidsplan Laarbeek 07.01.2008
7. infoblad-0109
8. infoblad-0110
9. infoblad-0208
10. infoblad-0209
11. infoblad-0309
12. infoblad-juni 2008
13. Statuten Woningstichting Laarbeek 19.02.2008
14. Uittreksel KvK
15. Jaarverslag 2006 WSL
16. Jaarverslag 2007 WSL
17. Jaarverslag 2006 WBD
18. Jaarverslag 2007 WBD
19. Jaarverslag 2008
20. Activiteitenoverzicht 2007 WBD
21. Activiteitenoverzicht 2007 WSL
22. Activiteitenoverzicht 2007 WSL.inhoud
23. Activiteitenoverzicht 2008 WBD
24. Afdekken renterisico's 2010.3 Voorstel afsluiten drie leningen
25. Afdekking renterisico's 09 103-wpij-r-Voorstel 12-01-10
26. Afdekking renterisico's update wst.Laarbeek
27. Afdekking toekomstige renterisico's bestuursbesluit 18.01.2010
28. Competentie opzichter vastgoed
29. Gedragscode integriteit
30. Jaarplan 2008
31. Jaarplan 2009
32. Jaarplan 2010
33. KWH-label resultaat metingen 2009
34. MT-overleg 04.02.2010 Agendapunt 4
35. Notitie beoordelingscyclus 04.11.09
36. Ondernemingsplan 2009-2011
37. Ondernemingsplan 01.12.2008
38. Opmerkingen voorlopig ontwerp Rembrandtplein II.17.07.2007
39. overleg bewonersraden 23.04.09
40. overleg voorzitter bewonersraad 17.06.09
41. overleg voorzitter bewonersraad 27.08.09
42. Treasurystatuut inhoudsopgave
43. Treasurystatuut
44. Verslag personeelsbijeenkomst 04.09.2008
45. Verslag personeelsbijeenkomst 16.04.2009
46. Verslag personeelsbijeenkomst 23.06.2009
47. 3.a.1. Gespreksverslagen jaarverslag met Stichting ORO

Document naam

48. 3.b.1. Huisvestingsoverzicht 01-02-2010
49. 3.d.1. Stappenplan visieontwikkeling gemeente Laarbeek op beschermd verzorgd en geschikt wonen
50. 3.d.2 A051.brief aan gemeente inz. verzorgd worden
51. 3.e.1. Samenw.ovk. Transformatie De Regt d.d. 11.06.2009
52. 3.e.2. Samenw.ovk. Transformatie De Regt 11.06.09 Bijlagen 1 tm 7
53. 3.e.3. Samenw.ovk. Transformatie De Regt 11.06.09 Bijlage 8
54. 3.f.1. Beheerovereenkomst woonwagenlocaties
55. 4.b.1. Projectplan buurtbemiddeling april 2009
55. 4.c.1. Overeenkomst met gemeente inz. buurtconciërge
57. Overeenkomst voorzieningenclusters Laarbeek 14.10.2009
58. Prestatieafspraken 2008-2009
59. V539
60. Convenant Energiebesparing Corporatiesector
61. Prestatieafspraken 2004-2005 en Convenant Wonen 2004-2007
62. Prestatieafspraken 2008-2009
63. 1.a.1. WRVbeleid opgemaakt juni 2006 voorblad en inhoud
64. 1.a.2. WRVbeleid opgemaakt juni 2006
65. 1.a.3. Voorstel bestuur wijziging wrv beleid 2008
66. 1.a.4. Brief instemming gemeente WRV beleid
67. 1.a.5. Verhouding toewijzing inkomen 2009
68. 2.a.1.2008.12 Voorstel huurharmonisatie
69. 2.a.2.Bestuursbesluit huurharmonisatie 17.12.08
70. 3.a.1.Huisvestingsoverzicht 01-02-2010
71. 3.a.2.Contract inkoop plaatsen woonbegeleiding SMO
72. 4.a.1.Projectplan buurtbemiddeling april 2009 def
73. 4.a.2.W1607 brief bevestiging buurtbemiddeling
74. 4.a.3.Evaluatie buurtbemiddeling
75. 4.a.4.Convenant Tweede kansbeleid
76. 4.a.5.sponsorbeleid
77. 4.a.6.Aanvraagformulier sponsoring
78. 5.a.1.Verslag 3^e klankbordgroepverg. De Regt
79. 5.a.2.nieuwsbrief01
80. 5.a.3.Nieuwsbrief 2 De Regt.A3
81. 5.a.4.RegtVooruit#3
82. 5.a.5.Regtvooruit#4-lowres
83. 5.b.1.V716
84. 5.b.2.V716 kleurenstaat
85. 5.b.3.keuze tegelwerk
86. 5.b.4.WS Laarbeek algemeen keuzeformulier A4 (4)
87. 7.b.1.Convenant Energiebesparing Corporatiesector
88. 7.b.2.Margrietstraat 61 5741 XL Beek en Donk 569684160.OUD
89. 7.b.3.20100120 – Margrietstraat 61 (E10.0011).NIEUW
90. 7.b.4.20100121 – Rapport Margrietstraat 61_E10.0011
91. 7.c.1.Asbestbeleid
92. 7.c.2.duurzaambouwenLaarbeek
93. 7.c.3.Dubobehoor
94. Verkoopbeleid bezit
95. 2008.12 Voorstel verkoop bestaand bezit
96. 2009.07 verkoop woningen bij mutatie

Document naam

97. 2009.09 verkoop Merellaan 16
98. Bestuursbesluit 13.07.09 Verkoopbesluit
99. Bestuursbesluit 14.09.09 Verkoopbesluit Merellaan 16
100. Bestuursbesluit 17.12.08 Verkoopbesluit bestaand bezit
101. 8.a.1.A090.brief aan gemeente Woonvisie
102. 8.a.2.Antwoord gemeente prestatieafspraken 30-10-2009
103. Verslagen belanghoudersgesprekken 2007
104. Verslagen belanghoudersgesprekken 2008
105. Verslagen belanghoudersgesprekken 2009
106. CFV Continuïteitsoordeel 2008
107. CFV Continuïteitsoordeel 2009
108. CFV Solvabiliteitsoordeel 2008
109. CFV Solvabiliteitsoordeel 2009
110. Deloitte Accountantsverklaring jaarrekening 2008
111. Deloitte Accountantsverklaring 2008
112. Deloitte Rapport feitelijke bevindingen volkshuisvestingsverslag 2008
113. Managementletter bestuursvergadering december 2009
114. Managementrapportage 2009.1
115. Managementrapportage 2009.1.Inhoudsopgave
116. Managementrapportage 2009.2
117. Managementrapportage 2009.2.Inhoudsopgave
118. Oordeelsbrief 2008 Onze reactie A045
119. Oordeelsbrief ministerie bestuur 2008
120. Oordeelsbrief ministerie bestuur 2009
121. Treasurystatuut inhoudsopgave
122. Treasurystatuut
123. WSW aangepast faciliteringsvolume 2009
124. WSW oordeel 2009
125. Reglement Raad van Commissarissen

Nageleverde documenten:

126. Samenwerkingsovereenkomst met Stichting Welzijn Laarbeek
127. Jaarverslag leefbaarheidsnetwerken versie2
128. Hoofdstuk 1.2 Kwaliteit van de woningvoorraad
129. Hoofdstuk 1.3 Woningaanbod en verhuur van woningen
130. JR04: Jaarverslag 2004 wst. Beek en Donk
131. Accountantsverslag 2008
132. Convenant Leefbaarheid
133. Profielschetsen RvC en Bestuur (niet vastgesteld)
134. Functieprofielen en competenties
135. Verslagen vergaderingen MT van 2008 tot 2010
136. Notulen vergaderingen Raad van Commissarissen van 2008 tot 2009
137. Notulen vergaderingen Bestuur van 2008 tot 2009