

Maatschappelijke visitatie

Woonstichting Leystromen

Opdrachtgever: Woonstichting Leystromen

Rotterdam, 5 februari 2014



Maatschappelijke visitatie

Woonstichting Leystromen

Opdrachtgever: Woonstichting Leystromen

Geert Jan Klein Bluemink
Ewoud Dekker
Hugo ter Heegde

Rotterdam, 5 februari 2014

Over Ecorys

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

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Leystromen	7
Recensie	7
Totaalbeeld	9
Integrale beoordelingstabel	13
1 Profiel	15
1.1 Profiel	15
1.2 Bezit	15
1.3 Organisatie	16
1.3.1 Organisatiestructuur	16
1.3.2 Verbindingen	17
2 Presteren naar Ambities	19
2.1 Inleiding	21
2.2 Prestaties	21
2.2.1 Prestatievelden	21
2.2.2 Projecten	22
2.3 Beleidskader	23
2.3.1 Ondernemingsplan Leyakkers / Stroomland	23
2.3.2 Ondernemingsplan Leystromen 2011-2015	23
2.3.3 Koersplan 2012-2016	23
2.3.4 Leystromen ondernemingsplan 2014-2016	24
2.3.5 Overig beleid	24
2.4 Prestaties en beoordeling	24
2.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	25
2.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	25
2.4.3 Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	25
2.4.4 (Des)investeren in vastgoed	25
2.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	25
3 Presteren naar Opgaven	27
3.1 Inleiding	29
3.2 Beschrijving van het werkgebied	29
3.3 Opgaven in het werkgebied	29
3.3.1 Regionale opgaven	29
3.3.2 Lokale opgaven	30
3.3.3 Overige opgaven	33
3.4 Prestaties en beoordeling	33

4	Presteren volgens belanghebbenden	35
4.1	Inleiding	37
4.2	Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	37
4.3	Prestaties en beoordeling	37
4.3.1	Beleidskader	37
4.3.2	Prestaties	38
4.3.3	Kwalitatieve beoordeling	41
5	Presteren naar Vermogen	45
5.1	Inleiding	47
5.2	Financiële continuïteit	47
5.2.1	Vermogenspositie	47
5.2.2	Middelen	47
5.2.3	Sturen op kasstromen	48
5.3	Financieel beheer	49
5.3.1	Planning- en controlcyclus	49
5.3.2	Treasurymanagement	50
5.4	Doelmatigheid	50
5.4.1	Doelstellingen	50
5.4.2	Netto bedrijfslasten	51
5.5	Vermogensinzet	52
5.5.1	Visie op maatschappelijk rendement	52
5.5.2	Vergroten van vermogen	52
5.5.3	Maximale inzet van vermogen	53
5.6	Prestaties en beoordeling	54
6	Presteren ten aanzien van Governance	55
6.1	Inleiding	57
6.2	Besturing	57
6.2.1	Plan	57
6.2.2	Check	58
6.2.3	Act	58
6.3	Intern toezicht	58
6.3.1	Functioneren van de Raad van Toezicht	58
6.3.2	Toetsingskader	61
6.3.3	Governancecode	61
6.4	Externe Legitimatie	61
6.5	Prestaties en beoordeling	62
	Bijlagen	63
	Bijlage 1: Bronnenlijst	65
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen	66
	Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven	67
	Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	77

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- huisvesten van de primaire doelgroep;
- kwaliteit van de woningen en het woningbeheer;
- huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen/ voorzieningen;
- (des)investeren in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten;

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

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



De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een integrale beoordelingstabel. De maatschappelijke

visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

Maatschappelijke visitatie Leystromen - de aanpak van Ecorys

Leystromen heeft Ecorys in 2013 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft plaatsgevonden in de periode september-december 2013 en heeft betrekking op de jaren 2010-2013 (eerste twee trimesters). Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Geert Jan Klein Bluemink (voorzitter), Ewoud Dekker (secretaris) en Hugo ter Heegde (commissielid). De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	09	10	11	12
Desk research				
Startbijeenkomst				
Interne interviews				
Belanghebbenden				
Concept rapport				
Interne bespreking				
Eindpresentatie				
Eindrapport				

De meetschaal

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

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

7 = 100%

Leeswijzer

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn de recensie, de spinnenwebben en de beoordelingstabel opgenomen.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Leystromen.

Bijlagen:

1. betrokken personen (intern en extern);
2. bronnenlijst;
3. uitwerking presteren naar ambities en opgaven;
4. visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Leystromen

Recensie

Met deze recensie geeft de visitatiecommissie een integrale beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Leystromen in relatie tot de financiën en Governance van de corporatie. De recensie geeft weer waar de corporatie nu voor staat en hoe zij is voorbereid op de toekomst. De corporatie wordt aangespoord om het ingezette beleid te implementeren evenals de genoemde verbeterpunten. Dit vereist vooral een daadkrachtige communicatie, zowel binnen de organisatie als daarbuiten in relatie tot de belanghebbenden en huurders. Het visitatierapport komt Leystromen meer ten goede als een invitatie tot actie dan als een rapport voor prestaties. Men leze het dan ook zo.

Control en uitzicht

Het meest opvallende uit de visitatie is dat Leystromen in het verleden niet in control was, dat nog niet volledig is, maar ogenschijnlijk de komende jaren wel weer in control komt. De juiste stappen worden gezet. Het gaat nu om daadkracht en implementatie. Met een geheel nieuwe en vrij recent aangestelde Raad van Toezicht, een nieuwe bestuurder en een nieuwe manager bedrijfsvoering, is de basis gelegd voor herstel, waarbij bestuurlijk conflicten hopelijk tot het verleden behoren en de administratieve onvolmaaktheden met financiële consequenties structureel worden aangepakt. Daar hebben de belanghebbenden echter geen boodschap aan. Leystromen maakt een keer ten goede en professionaliseert. Zij lijkt daarmee beter op de toekomst voorbereid en het management is zich doordrongen van de noodzaak om door te pakken. Daar hebben de belanghebbenden wel een boodschap aan, maar die missen ze vooralsnog.

In het verleden zijn grote (financiële) gaten gevallen. Door de bestuurlijke conflicten en vrij fors aangegane financiële verplichtingen, is de corporatie in zwaar weer beland. Hoewel gemeenten en belanghebbenden in de zorgsector dankbaar mogen zijn voor de ingezette investeringen, is het dubbele hiervan dat de corporatie juist hierdoor de komende jaren heel voorzichtig en terughoudend moet opereren. Toekomstige investeringen worden met alle terughoudendheid gedaan en de (financiële) riem wordt aangehaald. Dat vereist nogal wat van de acceptatie door de huurders.

Inzicht en overzicht

Ondertussen, de wonden likkend, is de corporatie in zichzelf gekeerd geraakt en is de communicatie met de belanghebbenden tot een minimum beperkt. De maatschappelijke partners van de corporatie zijn hier teleurgesteld over. Een gebrekkige financiële administratie heeft dit proces intern versterkt. Daar bovenop is de introductie van een nieuw automatiseringssysteem tot op heden niet toereikend geïmplementeerd. Dat maakt het lastig om overzicht te hebben; het maakt het ook uiterst lastig om te kunnen sturen. De corporatie moet alle zeilen bijzetten om het huis op orde te krijgen. Ondertussen wachten de belanghouders af...

De corporatie heeft nu meer dan ooit een manager en directeur nodig die met zijn collega's de mouwen opstroopt en implementeert, meer dan een bestuurder op afstand. Kwalitatieve aanpassingen in het managementteam en door de organisatie heen lijken daarbij essentieel. Steun vanuit de Raad lijkt daarbij ook onontbeerlijk. Het getuigt overigens van realiteitszin dat het management begrijpt dat de nodige veranderingen tijd nodig hebben. Tegelijk getuigt het ook van realiteitszin als het management begrijpt dat de context waarin men opereert wel degelijk vraagt om

daadkracht en communicatieve vaardigheden richting de belanghebbenden en huurders. De tijd van analyse lijkt voorbij. Men pakt door onderhand. Alleen daadkracht kan de corporatie uit deze spagaat halen.

Knip op de beurs

Ondertussen zijn er wel concrete stappen gemaakt ter ombuiging van de uit de hand gelopen bedrijfslasten. Vooralsnog dient de organisatie hiervoor gecompliceerd te worden. Indien de corporatie de nieuwe trend structureel weet vast te houden, biedt dit een aantrekkelijk perspectief voor de financiële huishouding. Dit zal ook wel moeten, aangezien van het vergroten van vermogen in het verleden geen sprake is geweest, integendeel. Leystromen heeft veel en duur geïnvesteerd.

Als gevolg van keuzes uit het verleden zijn de mogelijkheden voor Leystromen om te investeren in de bestaande voorraad relatief beperkt. Hierdoor kunnen de kwaliteitsinvesteringen slechts ten dele worden terugverdiend en is een deel van het vermogen beklemd, waarmee het niet kan worden ingezet voor andere doeleinden. Daarnaast moet een relatief groot deel van het vermogen worden aangewend om kosten op te vangen die zijn gemoeid met de afwaardering van grond- en vastgoedposities die in het verleden zijn genomen en ter dekking van de derivaten. De corporatie heeft nogal wat uit te leggen aan de huurders en belanghebbenden. Daarom is het goed dat de corporatie soberder gaat opereren en de leningen terugbrengt. Er was wel degelijk sprake van een onbalans in de inzet van het vermogen in het verleden.

Wat betreft het sturen op kasstromen heeft Leystromen in de afgelopen periode grote stappen gezet. De corporatie is steeds beter in staat te sturen op kasstromen. Echter, er zullen nog de nodige stappen moeten worden gezet in het verder verbeteren van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de onderliggende cijfers, evenals de wijze waarop dit in de organisatie leeft. Met name de risicobeheersing bij projecten verdient blijvende aandacht omdat op dit vlak de kasstroomrisico's het grootst zijn.

Op de toekomst gericht

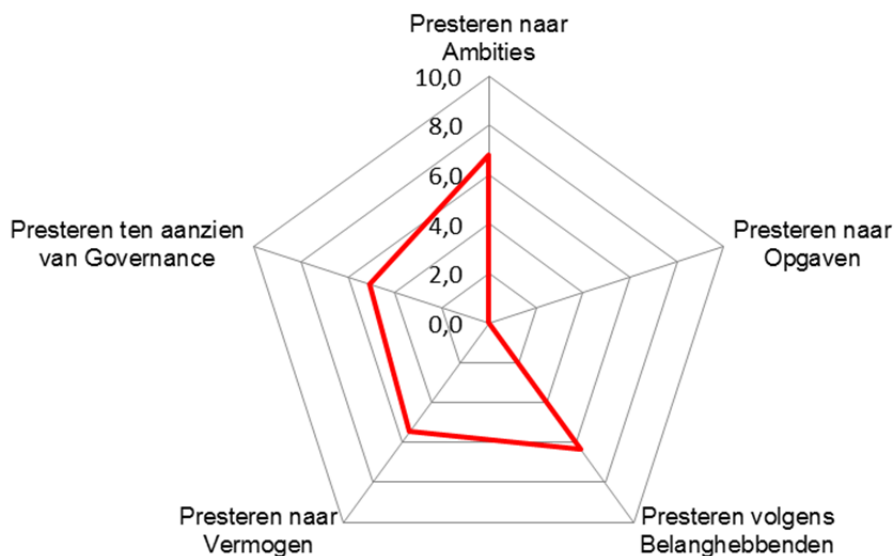
Nu is het zaak de nodige veranderingen in de organisatie te implementeren, de professionaliseringsslag te maken en de deskundigheid van de eigen medewerkers te vergroten. Dit moet zich gaan uiten in de kwaliteit van de financiële huishouding, maar vooral ook door de wijze waarop men communiceert met de belanghebbenden en huurders. De komende jaren zijn daarvoor cruciaal. Er is geen reden te noemen waarom Leystromen niet vooraan kan staan als corporatie in het woningstelsel wanneer de focus weer komt waar het hoort: verhuur en beheer van redelijke geprijsde woningen, waarbij de kosten weer in verhouding staan tot de opbrengsten. Leystromen zal daar uitkomen met de huurders en belanghebbenden. Dat vereist begrip en respect van en voor elkaar. Het echte (visitatie)rapport moet dan ook nog komen...

Totaalbeeld

5,9

Leystromen heeft over het geheel van de visitatie gemiddeld een 5,9 behaald. Het maatschappelijk presteren is in het licht van de visitatiemethodiek daarmee beoordeeld als voldoende. Leystromen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Ambities is (6,8);
- De beoordeling voor Presteren naar Opgaven kan niet worden gemaakt;
- Voldoende, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft (6,3);
- Voldoende, waar het gaat om Presteren naar Vermogen (5,5);
- Onvoldoende, wat betreft de invulling van de Governance (5,1).



Presteren naar Ambities

Leystromen scoort ten aanzien van het Presteren naar Ambities een ruime voldoende. Op alle prestatievelden worden voldoende tot ruim voldoende cijfers behaald. Leystromen scoort ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep boven de norm van de visitatiemethodiek. De cijfers op het gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer vallen het laagste uit, doordat de corporatie op een aantal ambities vrijwel geen prestaties heeft geleverd en hier ook geen toelichting op had geformuleerd. Kijkende naar de ambities die Leystromen heeft geformuleerd, dan is verder opvallend dat de prestaties op een groot aantal ambities niet inzichtelijk zijn.



Presteren naar Opgaven

Het onderdeel Presteren naar Opgaven kan niet worden beoordeeld in verband met het ontbreken van concrete opgaven in het werkgebied. Daarnaast zijn de prestaties van de corporatie niet voldoende inzichtelijk om de (kwalitatieve) opgaven die wel zijn opgesteld te beoordelen. In slechts één van de zes gemeenten die tot het werkgebied van Leystromen behoren zijn prestatieafspraken geformuleerd. In de gemeente Hilvarenbeek zijn de afspraken overigens goed geëvalueerd. Uit deze evaluatie komt naar voren dat Leystromen ruim onvoldoende heeft gescoord op het nakomen van de prestatieafspraken. Omdat de beoordeling betrekking heeft op een klein deel van het werkgebied, kan de visitatiecommissie geen totaalbeoordeling voor het onderdeel Presteren naar Opgaven opstellen.

Presteren volgens Belanghebbenden

De maatschappelijke prestaties van Leystromen worden door de belanghebbenden gemiddeld beoordeeld met een 6,3. Daarbij is een duidelijk verschil te zien in de beoordeling van de verschillende belanghebbenden. Zo zijn de gemeenten van mening dat de corporatie ruim voldoende presteert op het gebied van huisvesten van de primaire doelgroep, terwijl de huurders en zorgpartijen de prestaties beduidend lager beoordelen. Over het onderdeel (des)investeren in vastgoed hebben alle belanghebbenden dezelfde mening, namelijk dat het onvoldoende is geweest in de afgelopen jaren. De belanghebbenden hebben samengevat als belangrijkste boodschap dat Leystromen intern de organisatie zo snel mogelijk op orde moet krijgen en, reeds in de tussentijd, de belanghebbenden moet informeren over de te nemen stappen. Het organiseren van betrokkenheid en samenwerking zijn de vervolgstappen die op korte termijn moeten volgen.



Presteren naar Vermogen

Op het gebied van Presteren naar Vermogen wordt Leystromen beoordeeld met een 5,5. Daarmee scoort de corporatie ten aanzien van de gehanteerde methodiek een zeer krappe voldoende. Indien de ontwikkelingen in het afgelopen half jaar buiten beschouwing zouden worden gelaten, dan zou de corporatie het oordeel slecht hebben gekregen. Juist door de sterke ontwikkelingen die Leystromen in de afgelopen periode heeft doorgemaakt worden de prestaties met een voldoende beoordeeld, zoals het inrichten van kasstroomsturing, verbeteren van de financiële planning- en controlcyclus en de acties die zijn ondernomen om de doelmatigheid te verbeteren. Van belang is de ingezette weg te continueren en er zorg voor te dragen de nieuwe richting en instrumenten in de organisatie te verankeren.

Presteren ten aanzien van Governance

Leystromen scoort op het onderdeel Governance onvoldoende. In deze totaalbeoordeling is een onderscheid te maken tussen de drie onderdelen waaruit governance is opgebouwd, te weten beleidscyclus, intern toezicht en externe legitimatie. Ten aanzien van de beleidscyclus is dezelfde conclusie te trekken als bij Presteren naar Vermogen. In het verleden was de beleidscyclus niet op orde. Momenteel is de corporatie bezig met het opzetten van een nieuw ondernemingsplan, waarin de contouren van een nieuwe beleidscyclus duidelijk worden. Het onderdeel plan kan daarmee als een voldoende worden beoordeeld. De onderdelen check en act kunnen nog niet met een voldoende worden beoordeeld omdat er nog geen praktijkuitwerking heeft plaatsgevonden. Het intern toezicht van de corporatie gaat met de komst van een geheel nieuwe Raad van Toezicht de goede kant op. Het toetsingskader is echter nog niet geheel duidelijk en zal in de komende periode verder vorm moeten worden gegeven. Wat betreft externe legitimatie heeft Leystromen nog een groot aantal stappen te zetten. Zo moeten de belanghebbenden meer worden betrokken bij het beleid en moeten de contacten met de gemeenten worden aangehaald en gezamenlijke prestatieafspraken worden opgesteld. Met één van de gemeenten (Oisterwijk) zijn recent de eerste conceptafspraken gemaakt.

Integrale beoordelingstabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
<i>Presteren naar Ambities</i>									
	7,5	5,7	7,0	7,0	6,7	-	6,8	100%	6,8
<i>Presteren naar Opgaven</i>									
	-	-	-	-	-	-	-	n.v.t.	-
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
	6,5	6,9	7,0	5,2	5,9		6,3	n.v.t.	6,3
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						7,0	20%	1,2
	Middelen						6,0		
	Sturing op kasstromen						5,5		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus						4,0	20%	1,0
	Treasurymanagement						6,0		
Doelmatigheid	Doelstellingen						5,5	20%	1,1
	Netto bedrijfslasten						5,5		
Vermogensinzet	Visie op maatschappelijk rendement						5,0	40%	2,1
	Vergroten van vermogen						5,5		
	Maximale inzet vermogen						5,5		
Eindcijfer voor Vermogen									5,5
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						6,0	33%	1,8
	Check						5,0		
	Act						5,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad						6,5	33%	2,0
	Toetsingskader						5,0		
	Governancecode						7,0		
Externe legitimatie	Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden						4,0	33%	1,3
Eindcijfer voor Governance									5,1
Geïntegreerd eindoordeel									5,9

1 Profiel

1.1 Profiel

Woonstichting Leystromen, hierna Leystromen genoemd, heeft een bezit van ongeveer 9.525 wooneenheden, inclusief circa 251 onzelfstandige overige wooneenheden. Daarnaast bezit Leystromen een groot aantal garages (circa 545), bedrijfsruimten/winkels, maatschappelijk vastgoed en overig bezit. Het werkgebied bestaat uit de regio Midden-Brabant, waarbij het bezit grotendeels is gelegen in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk. De corporatie heeft als gevolg van matching 105 meergezinswoningen in Lelystad in bezit, die worden beheerd door Centrada, en zowel in de gemeente Tilburg als Dongen één project. De corporatie behoort, volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), tot de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel en een accent op eengezinswoningen. In totaal behoren 99 van de 384 corporaties tot deze referentiegroep.

1.2 Bezit

Uit de CFV-cijfers blijkt dat de woningvoorraad van Leystromen voor het grootste deel bestaat uit eengezinswoningen. In vergelijking met het landelijk gemiddelde heeft de corporatie een relatief groot aandeel van dit woningtype. Wat betreft meergezinswoningen geldt dat het grootste deel gelegen is in meergezinsetagebouw, waarvan ongeveer 60% met lift. De woningvoorraad is voor bijna de helft gebouwd in de jaren '70 en '80. Het relatief grote percentage woningen dat in de jaren zeventig is gebouwd, geeft een indicatie van de opgave die Leystromen binnen de bestaande voorraad heeft. Daarnaast is bijna 18% van de voorraad gebouwd na 2000, waarvan 5,6% na 2010. De corporatie heeft hierdoor over het geheel genomen een relatief jong bezit.

Tabel 1.1 Woningbezit Leystromen

Type woningen	Leystromen	Landelijk
Eengezinswoningen	67,3%	42,4%
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	10,4%	26,2%
Meergezinsetagebouw met lift	16,4%	14,1%
Hoogbouw	2,9%	11,5%
Onzelfstandige overige wooneenheden	3,0%	5,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CiP (2013), Leystromen, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De wooneenheden van Leystromen hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 471 per maand. Dit is 62,6% van de maximaal toegestane huur. Hiermee ligt de huurprijs van de wooneenheden van Leystromen hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk € 458 en € 447). Het percentage van de maximaal toegestane huur ligt daarentegen lager dan die van de referentiegroep (65,2%) en het landelijk gemiddelde (67,2%). Wat betreft het gemiddeld puntenaantal is te zien dat de gemiddelde woning van Leystromen ongeveer evenveel punten krijgt als een gemiddelde woning in de referentiegroep, maar meer dan het landelijk gemiddelde. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat Leystromen relatief meer eengezinswoningen in haar bezit heeft. Op basis van de maximaal toegestane huur kan worden geconcludeerd dat de woningen van Leystromen een relatief gunstige prijs-kwaliteitverhouding hebben.

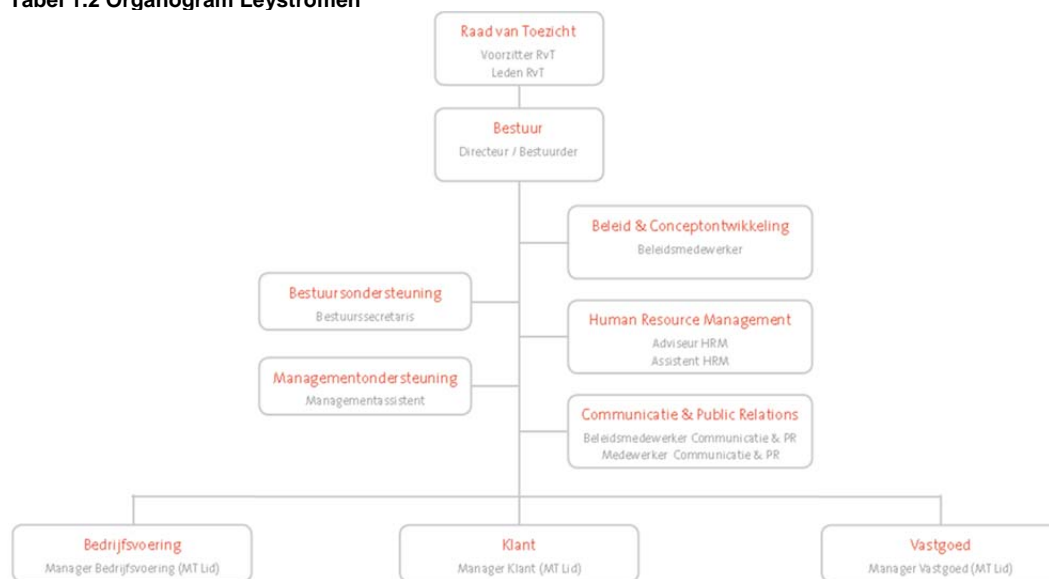
Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2012 respectievelijk 16,2% en 73,8%. Leystromen heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep en de gemiddelde landelijke corporatie een relatief hoog aandeel goedkope en betaalbare woningen, zo komt uit de CFV-cijfers naar voren. Met 10,0% heeft de corporatie beduidend minder dure huurwoningen dan corporaties uit de referentiegroepen. Van dit percentage valt 6,7% onder de huurtoeslaggrens en 3,3% boven deze grens.

1.3 Organisatie

1.3.1 Organisatiestructuur

Leystromen is op 1 januari 2011 ontstaan uit een fusie tussen Woonstichting Leyakkers uit Rijen en Woonstichting Stromenland uit Oisterwijk. Per die datum was er sprake van de juridische fusie van beide corporaties; de organisatorische fusie was begin oktober een feit. Leystromen is een corporatie met ongeveer 125 medewerkers. Het bestuur bestaat uit één directeur-bestuurder die in samenwerking met de drie managers (bedrijfsvoering, klant en vastgoed) zorgdraagt voor de dagelijkse aansturing. De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden en houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken bij Leystromen en de met de corporatie verbonden onderneming(en). In het hoofdstuk Presteren ten aanzien van Governance wordt een verdere toelichting gegeven op het intern toezicht.

Tabel 1.2 Organogram Leystromen



Bron: Website Leystromen (2013).

Na de fusie in 2011 is Leystromen in een periode beland die wordt gekenmerkt door organisatorische strubbelingen. Sinds het geleidelijk instellen van een nieuwe Raad van Toezicht vanaf het voorjaar in 2012 en de recente aanstelling van een vaste directeur-bestuurder is er op het vlak van het interne toezicht en bestuur rust ontstaan. De corporatie heeft in de afgelopen maanden een groot aantal verbetertrajecten en ontwikkelingen in gang gezet. In het vervolg van de rapportage worden de prestaties op het gebied van vermogen en governance zodoende ook gezien in het licht van deze verbeteringen.

1.3.2 *Verbindingen*

Leystromen had per 31 december 2012 de volgende verbindingen en samenwerkingsverbanden:

- Leye Holding B.V. en dochter Leye Onroerend goed B.V.;
- B.V. Kantoorgebouw Sint Joseph;
- Stichting 'Vast en Goed';
- Samenwerkingsverband Van der Weegen Bouwontwikkeling.

De verbindingen en de actuele stand van zaken met betrekking tot deze verbindingen staan in het jaarverslag weergegeven.

2 Presteren naar Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Leystromen wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelstellingen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek, globaal omschreven wat de prestaties zijn. Deze prestaties vormen tevens de basis voor de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden. Aan de hand van de prestaties en ambities wordt vervolgens een beoordeling gegeven ten aanzien van Presteren naar Ambities.

2.2 Prestaties

Aan de hand van jaarverslagen, trimesterrapportages en andere documenten zijn de belangrijkste prestaties van Leystromen in de afgelopen vier jaar beschreven. Een gedetailleerde koppeling tussen de prestaties en de ambities staat weergegeven in bijlage drie.

2.2.1 Prestatievelden

Leystromen heeft in de periode waar de visitatie betrekking op heeft op alle prestatievelden van de visitatiemethodiek prestaties geleverd. Als gevolg van de wijze waarop de prestaties zijn beschreven en de interne onrust die er in de afgelopen jaren is geweest, zijn de prestaties echter niet allemaal even inzichtelijk weergegeven. Hieronder is een beknopte opsomming gegeven.

De primaire taak van Leystromen is het huisvesten van haar doelgroep: mensen die niet zelf in hun eigen huisvesting kunnen voorzien. Daartoe is de doelstelling opgericht om er voor te zorgen dat 90% van de woningvoorraad beschikbaar is voor deze doelgroep. Het aantal woningen dat door Leystromen is toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot de DAEB-grens is in de tijd gegroeid tot 97,27%. Daarnaast heeft de corporatie het doel gesteld om woningen uit de bestaande voorraad te verkopen. De huidige bewoner krijgt hierbij voorrang om de woning van de corporatie over te kopen. De doelen die op dit vlak de afgelopen 4 jaar zijn gesteld zijn op één jaar na, waarin de opbrengsten wel gelijk waren aan de begroting, gehaald. Een punt waar de corporatie goed op heeft gescoord is de mutatiegraad. Deze lag de afgelopen 4 jaar rond de 7% en daarmee hoger dan de ambities in deze jaren. Een lage mutatiegraad betekent dat woningzoekenden lang op een woning moeten wachten. Met nieuwbouwprojecten kan de doorstroming aangespoord worden. Op deze prestaties wordt verder ingegaan in het stuk '(Des)investeren in vastgoed'.

Bij het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer heeft de visitatiecommissie onder andere gekeken naar de investeringen die Leystromen doet in de kwaliteit van de voorraad op basis van onderhoud, woningverbetering en energie en duurzaamheid. Voor deze punten is het lastig te beoordelen hoe de corporatie heeft gescoord. Zo zijn er kwalitatieve ambities opgesteld die moeilijk zijn hard te maken en daardoor voor discussie vatbaar zijn. Ook zijn er ambities geformuleerd waar geen prestaties tegenover staan en vice versa. Wel wordt duidelijk dat er voor alle onderdelen onderhoud, woningverbetering en energie en duurzaamheid ambities zijn opgesteld en dat er stappen zijn gezet om deze te verwezenlijken. Echter, op het gebied van energie en duurzaamheid is ook te zien dat de investeringen die Leystromen in de afgelopen jaren heeft gedaan zeer sterk achterblijven bij de investeringen van de gemiddelde corporatie in Nederland.

Naast het huisvesten van de primaire doelgroep zet Leystromen zich in voor het huisvesten van doelgroepen die specifieke aanpassingen of voorzieningen behoeven. De corporatie schenkt onder andere extra aandacht aan de kwetsbare positie van jongeren op de woningmarkt. Daarnaast

worden woningen geschikt gemaakt voor senioren en is de ambitie geformuleerd om een visie 'wonen, zorg en welzijn' te formuleren. Leystromen houdt zich in samenwerking met verschillende zorgpartijen bezig met het huisvesten van deze doelgroepen. Hierbij levert de corporatie de stenen en de zorgpartijen de zorg. Deze samenwerkingen hebben de afgelopen jaren geleid tot verschillende nieuwbouwprojecten.

Op het gebied van investeren in vastgoed heeft de corporatie in de afgelopen jaren aanzienlijke prestaties geleverd waar het gaat om investeringen in nieuwe sociale huurwoningen en koopwoningen. Datzelfde geldt voor de investeringen die zijn gedaan in zorgcomplexen. Uit de cijfers van het CFV blijkt dat de stichtingskosten gemiddeld circa 13% hoger lagen als bij referentieccorporaties. Daarin was niet alleen de grondcomponent veel hoger, maar geldt dit ook voor de bouw van het vastgoed. Voor de nieuwbouw van de overige woongelegenheden (zoals in zorgcomplexen) gold hetzelfde. Daarnaast heeft de corporatie veel geïnvesteerd in het aankopen van gronden en bijzonder vastgoed (klooster, begraafplaats, etc.) en de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed (b.v. sporthal). De investeringen in de bestaande voorraad zijn relatief laag. In het afgelopen jaar is een ander beleid ingezet, waarbij grondposities werden afgebouwd en de bestaande voorraad meer aandacht heeft gekregen.

Leystromen rekent het (mede) investeren in leefbare buurten en wijken nadrukkelijk tot haar verantwoordelijkheid. In de prestaties is terug te zien dat de corporatie hier een aandeel in heeft gehad met projecten rondom het verbeteren van de woonomgeving, buurtconciërges en overleggen. Uit de uitgaven die in de CFV publicatie is weergegeven komt naar voren dat de totale uitgaven aan leefbaarheid in zowel het fysieke als sociale domein aanzienlijk lager liggen dan bij referentieccorporaties.

2.2.2 Projecten

In deze paragraaf zijn enkele bijzondere projecten toegelicht.

De Regent

De Regent is een woon-zorgcomplex in de kom van Rijen. Het complex ligt in het centrum, direct aan het Raadhuisplein met daaraan het gemeentehuis, diverse winkel- en OV-voorzieningen. Het complex bestaat uit 124 huurwoningen en op termijn worden ook voorzieningen op het gebied van zorg aangeboden zoals een thuiszorgwinkel, een restaurant, mediatheek, bibliotheek, fysiotherapiepraktijk, huisarts en kapsalon. De Regent is in 2013 opgeleverd.



Leefbaarheid Oisterwijk en Hilvarenbeek

Het leefbaarheidsproject Buurt aan Zet wordt gefinancierd door Leystromen en de gemeente Oisterwijk. In 2011 heeft dit weer een groot aantal bewonersinitiatieven opgeleverd. Om de communicatie tussen Leystromen en de huurders te verbeteren is in 2011 het aantal bewonerscommissies in de gemeente Oisterwijk uitgebreid van 1 naar 5. In het complex Stationsstraat (Kunstkring) in Oisterwijk is een aantal verbeteringen aangebracht op verzoek van bewoners. Het gaat hier om een complex met dure huurwoningen. Leystromen heeft in 2011 het project Wonen Zorg Service in de Wijk in Hilvarenbeek medegefinancierd. Bewoners kunnen dienstencheques kopen waarmee ze bij kleine klussen in en rondom het huis hulp kunnen krijgen.

2.3 Beleidskader

Gedurende de periode waarover de maatschappelijke visitatie terugblijkt, heeft Leystromen de ambities en doelstellingen vastgelegd in overkoepelend beleid. Hieronder wordt in hoofdlijnen een toelichting gegeven op de missie en visie van Leystromen evenals de wijze waarop deze zijn vertaald in ambities.

2.3.1 Ondernemingsplan Leyakkers / Stromenland

In januari 2006 heeft Leyakkers het strategisch beleidsplan 'de Leydraad' vastgesteld. Ingezet door de gewijzigde omgeving waarin de corporatie functioneert, heeft de corporatie dit beleid eind 2009 geactualiseerd. In dit beleidsplan worden uiteenlopende ambities van de corporatie geformuleerd voor 2010 en later. De ambities voor 2010 zijn uit dit geactualiseerde beleidsplan gedestilleerd en vervolgens afgezet tegen de prestaties die de corporatie heeft geleverd in 2010. Zodoende is een beeld ontstaan van het presteren naar ambities voor Leyakkers.

Hetzelfde is gedaan voor de corporatie Stromenland. Hiervoor is gebruikt gemaakt van het concept ondernemingsplan 2010-2013. Door de fusie van Stromenland met Leyakkers is er geen definitieve versie van dit document beschikbaar. Om de prestaties van Stromenland in 2010 inzichtelijk te krijgen is gebruik gemaakt van het jaarverslag over 2010.

2.3.2 Ondernemingsplan Leystromen 2011-2015

Voor de periode 2011-2015 heeft de corporatie haar beleid voor de eerste keer als Leystromen beschreven in een ondernemingsplan. In dit plan staan vijf strategische opgaven centraal:

1. Midden in de samenleving staan;
2. Duurzaam bouwen en transformeren voor de toekomst;
3. Vraaggestuurd in doen en denken;
4. Integrale kern- en wijkontwikkeling;
5. Professionalisering van de organisatie.

Deze strategische opgaven zijn onderdeel van de voor deze periode geformuleerde missie:

Leystromen is een maatschappelijke, klantgeoriënteerde onderneming die actief is op het brede terrein van het wonen. Zij richt zich daarbij in het bijzonder op mensen met een laag inkomen en mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt. Dit bereiken we door samen met bewoners en belanghouders te werken aan reële doelen en maatschappelijk gewaardeerde prestaties te leveren. Tevredenheid van bewoners en belanghouders is en blijft een kritieke succesfactor. Het bouwen en beheren van vastgoed is het meest belangrijke middel om onze doelen te bereiken. In onze dienstverlening staat de klant centraal: zijn vragen zijn leidend.

De visie luidt: 'Leystromen is de spil op het gebied van wonen in het werkgebied'. De strategische opgaven, missie en visie zijn vertaald in doelstellingen. De kerndoelen die uit voorgaande naar voren komen, zijn verder uitgewerkt in veelal concrete doelstellingen met kritische succesfactoren en normeringen.

2.3.3 Koersplan 2012-2016

Na het formuleren van het eerste ondernemingsplan is de wereld waarin de corporaties acteren sterk veranderd. Dit heeft Leystromen doen besluiten een koersplan te schrijven voor de periode vanaf 2012, waarin de missie enigszins is aangepast:

Leystromen is een organisatie die klantgericht en maatschappelijk verantwoord in haar werkgebied actief is op het terrein van het wonen. Zij richt zich daarbij in het bijzonder op mensen met een laag inkomen en op mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt.

De visie is vervolgens onderverdeeld naar een aantal onderwerpen en de oorspronkelijk vijf strategische doelen zijn teruggebracht naar vier strategische doelen:

1. Presteren naar vermogen;
2. Professionalisering van de organisatie;
3. Woningbezit duurzaam beheren en transformeren;
4. Klantgericht doen en denken.

2.3.4 Leystromen ondernemingsplan 2014-2016

De corporatie is momenteel bezig met de afronding van een nieuw ondernemingsplan waarin de strategische opgaven en tactische doelen overzichtelijk zijn weergegeven.

2.3.5 Overig beleid

De corporatie heeft in het verleden verschillende beleidsdocumenten opgesteld. Echter, momenteel worden de meeste beleidsdocumenten vernieuwd of wordt er gewerkt aan het opstellen van nieuw beleid, zoals het Strategisch Voorraadbeleid.

2.4 Prestaties en beoordeling

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

- ondernemingsplan Leyakkers/Stromenland;
- ondernemingsplan Leystromen;
- jaarverslagen 2010-2012;
- trimesterrapportages 2013.

Het referentiekader voor Presteren naar Ambities wordt gevormd door de weergegeven ambities die in de ondernemingsplannen zijn weergegeven. De prestaties zijn ontleend aan de informatie uit de jaarverslagen en de trimesterrapportages. Over het algemeen is een koppeling tussen de ambities en maatschappelijke prestaties moeilijk te maken. Tevens zijn de prestaties op een relatief groot aantal ambities niet zichtbaar; deze zijn niet in de beoordeling meegenomen. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie.

Tabel 2.1 Presteren naar Ambities

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,5
Kwaliteit woningen en woningbeheer	5,7
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	6,7
Gemiddeld	6,8

2.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

7,5

Leystromen scoort ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep boven de norm van de visitatiemethodiek. Aan de ambities waarvan de prestaties inzichtelijk zijn wordt op een goede wijze invulling gegeven. Op enkele ambities zoals woningtoewijzing en bevorderen eigen woningbezit scoort de corporatie goed. Zo wordt een groter dan benoemd percentage toegewezen aan de primaire doelgroep. Ook verkoopt Leystromen gemiddeld meer woningen dan in de jaarbegroting opgenomen.

2.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

5,7

De prestaties van de corporatie op dit onderdeel worden als laagste beoordeeld. Op een groot aantal ambities heeft de corporatie vrijwel geen of een ruim onvoldoende prestatie geleverd. Zo zou de basiskwaliteit van de woningen in 2011 worden gedefinieerd, maar is dit niet gebeurd. Ook ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening, meer specifiek het KWH-label, heeft Leystromen de ambities in 2011 en 2012 niet waargemaakt. Ditzelfde geldt voor het opstellen en implementeren van zaken op het gebied van energie en duurzaamheid. Waar wel goed op wordt gescoord zijn de kosten voor het planmatig onderhoud, die in zowel 2011 als 2012 ruim lager uitvallen dan begroot als gevolg van clustering van gelijksoortige activiteiten, een scherpe inkoop en gunstige aanbestedingsresultaten.

2.4.3 Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

7,0

De beoordeling van de prestaties ten aanzien van het huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen is slechts gebaseerd op één ambitieprestatie: een relatief groot aantal woningen is aan jongeren <30 toegewezen. Op een aantal andere ambities is in de verantwoordingsdocumenten niet zichtbaar welke prestatie daarop is geleverd.

2.4.4 (Des)investeren in vastgoed

7,0

Leystromen scoort op de norm voor wat betreft de prestaties op het gebied van (des)investeren in vastgoed. Ook hier geldt dat de prestaties op een aantal ambities niet inzichtelijk zijn. Twee van de ambities waarop wel prestaties zijn geleverd zijn kwalitatief van aard, waardoor de prestatie al snel is geleverd. Op het gebied van nieuwbouw van woningen heeft Leystromen gemiddeld over de jaren 2010-2013 geleverd wat is opgenomen in de begrotingen.

2.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten

6,7

De corporatie heeft relatief veel ambities geformuleerd op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten. Opvallend zijn ook in dit prestatieveld de ambities waar geen zichtbare prestatie voor is gevonden. De meeste ambities die Leystromen zichzelf heeft gesteld op dit gebied zijn ook daadwerkelijk ingevuld. Zo heeft de corporatie een convenant gesloten over de aanpak van hennepeteelt in de regio's Tilburg en Breda en is door verschillende maatregelen de woonomgeving verbeterd.

3 Presteren naar Opgaven



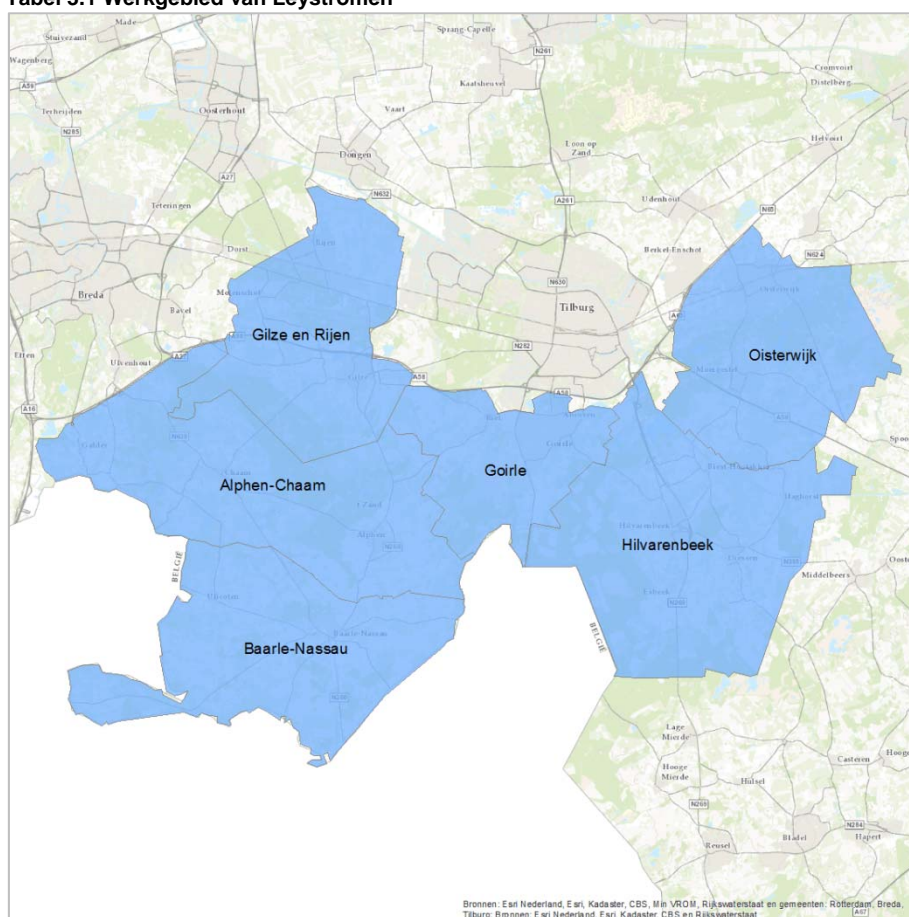
3.1 Inleiding

Het onderdeel Presteren naar Opgaven begint met een duiding van het werkgebied waarin Leystromen werkzaam is. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de opgaven in het werkgebied. In de laatste paragraaf wordt een koppeling gelegd tussen enerzijds de prestaties van Leystromen, die reeds zijn toegelicht in het voorgaande hoofdstuk, en de opgaven. Op basis hiervan wordt een beoordeling gegeven ten aanzien van Presteren naar Opgaven. Een gedetailleerde weergave van de prestaties in relatie tot de opgaven is weergegeven in bijlage drie.

3.2 Beschrijving van het werkgebied

Leystromen is werkzaam in de regio Midden-Brabant, waarbij het bezit grotendeels is gelegen in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk. In een aantal gemeenten is Leystromen de enige aanbieder van sociale huurwoningen. Naast dit bezit heeft de corporatie gering bezit in drie andere gemeenten.

Tabel 3.1 Werkgebied van Leystromen



3.3 Opgaven in het werkgebied

3.3.1 Regionale opgaven

Leystromen heeft op regionale schaal geen afspraken vastgelegd met betrekking tot de opgaven in het werkgebied.

3.3.2 Lokale opgaven

Gemeente Alphen-Chaam

In de gemeente Alphen-Chaam is de structuurvisie wonen in 2011 goedgekeurd, als opvolging van de woonvisie. De structuurvisie heeft als motto 'Zorg voor, Passend wonen, Goed leven'. Hiermee wil de gemeente inspelen op demografische ontwikkelingen, passende woonruimte aanbieden voor iedereen in de gemeente en behoud en versterking van de kwaliteit van wonen in de gemeente. In de structuurvisie wordt de opgave gekoppeld aan verschillende thema's, waarbij wordt aangegeven wat er wel en niet (meer) gebeurt in de gemeente:

1. Grenzen aan groei: hier wordt specifiek het ontwikkelen van een visie op Molenwijk genoemd, waar Leystromen bezit heeft.
2. Vergrijzing en ontgroening: op dit thema worden corporaties twee keer expliciet genoemd als samenwerkingspartner van de gemeente: 'aandacht voor het bewustzijn bij ouderen over wonen in de toekomst' en 'pilot werken met thuishetchnologie'.
3. Voorzieningen in de kern.
4. Kwaliteit en duurzaamheid: op dit thema zullen prestatieafspraken gemaakt worden met de corporaties over duurzaamheidseisen bij nieuwbouw en renovatie.

De structuurvisie wonen geeft daarnaast aan dat er jaarlijks prestatieafspraken met de corporaties gemaakt zullen worden.

Prestatieafspraken

De gemeente Alphen-Chaam en Leykackers hebben in 2007 een prestatieovereenkomst volkshuisvesting ondertekend, wat in feite een raamovereenkomst is voor jaarlijks vast te stellen prestatieafspraken. De prestatieafspraken zijn niet opgesteld.

Overzicht voorgenomen activiteiten Leystromen 2013

Conform artikel 25a en volgende van het BBSH heeft Leystromen een document opgesteld, waarin een overzicht is gegeven van de voorgenomen activiteiten in de zes gemeenten in het werkgebied. Er is echter geen sprake van afspraken zoals bedoeld in het licht van de prestatieafspraken. Deels worden de activiteiten gerelateerd aan de afzonderlijke gemeenten, deels beslaan deze het totale werkgebied. In de jaren vóór 2013 zijn de activiteitenplanningen niet opgesteld vanwege fusie- en bestuursperikelen.

Gemeente Baarle-Nassau

In Baarle-Nassau is voor de periode 2007-2016 een woonvisie van kracht met als motto 'Baarle-Nassau, het is er goed wonen'. Hierin wordt de ambitie uitgesproken om een goede ruimtelijke kwaliteit te bieden in de gemeente voor wat betreft het wonen. Daarnaast wil de gemeente een accent leggen op de huisvesting van senioren, werken aan leefbare en vitale kernen en de regierol oppakken voor wat betreft de woonopgaven. In de expliciet beschreven woonopgaven wordt deels de rol van de corporaties benoemd.

Prestatieafspraken en overzicht voorgenomen activiteiten Leystromen 2013

In april 2009 hebben Leykackers en de gemeente Baarle-Nassau een convenant volkshuisvesting ondertekend, waarin de uitgangspunten, hoofdtaken en verantwoordelijkheden van beide partijen zijn vastgelegd. Op hoofdlijnen worden in dit convenant de gezamenlijke visies op de diverse volkshuisvestingstaken weergegeven. Dit moet leiden tot jaarlijkse prestatieafspraken (die niet zijn opgesteld) en activiteitenoverzichten (zie overzicht voorgenomen activiteiten Leystromen 2013 onder gemeente Alphen-Chaam).

Gemeente Gilze-Rijen

In de gemeente Gilze-Rijen is voor de periode 2011-2021 een woonvisie van kracht, waarin de volgende visie centraal staat: Gilze en Rijen wil een vitale gemeente zijn in een groene omgeving met bijzondere aandacht voor jonge huishoudens, die in de gemeente willen blijven wonen of er zich bewust willen vestigen. Ook met bijzondere aandacht voor een goed huisvestingsklimaat voor starters en de groeiende groep ouderen. Het doel is het bieden van voldoende verschillende woonmilieus met daar in bouw- en woontechnisch duurzame woningen in prettige, veilige en goed beheerde woonomgevingen. Per thema in de woonvisie is het toekomstbeeld geschetst, waarin de opgaven voor de komende periode vooral in kwalitatieve zin vermeld worden.

In de woonvisie wordt de samenwerking met de corporatie genoemd, evenals het gegeven dat de prestatieafspraken uit 2009 op basis van de nieuwe woonvisie en de nieuwe corporatie geactualiseerd moeten worden. De onderwerpen voor de prestatieafspraken zijn:

- door de corporatie te bouwen woningen in de periode 2011 – 2015;
- de bijdrage die de corporatie levert aan de huisvesting van starters en senioren;
- voorgenomen investeringen en plannen van de corporatie in de periode tot 2020;
- onderzoek en planvorming in het kader van verduurzaming van de bestaande sociale woningvoorraad;
- nieuwbouw van energie neutrale woningen;
- het aantal te verkopen huurwoningen in de periode 2011 – 2015;
- de door de gemeente te hanteren grondprijzen voor sociale woningbouw;
- woonruimteverdeling in het kader van eventuele regionale afspraken.

Prestatieafspraken en overzicht voorgenomen activiteiten Leystromen 2013

In 2009 hebben Leyakkers en de gemeente Gilze-Rijen een convenant volkshuisvesting ondertekend waarin de uitgangspunten, hoofdtaken en verantwoordelijkheden van beide partijen zijn vastgelegd. Op hoofdlijnen worden in dit convenant de gezamenlijke visies op de diverse volkshuisvestingstaken weergegeven. Dit moet leiden tot jaarlijkse prestatieafspraken (die niet zijn opgesteld) en activiteitenoverzichten (zie overzicht voorgenomen activiteiten Leystromen 2013 onder gemeente Alphen-Chaam).

Gemeente Goirle

In de gemeente Goirle is in 2011 de woonvisie geactualiseerd. Het doel van de woonvisie is als volgt omschreven: het vaststellen van een gemeentelijke ambitie op het gebied van wonen en het bieden van een afwegingskader voor beleidskeuzes die de gemeente de komende jaren moet gaan maken. Op een drietal hoofdonderwerpen (wonen en de woonomgeving; wonen, zorg en welzijn; nieuwbouw) heeft de gemeente aangegeven –mede op basis van onderzoek en input van stakeholders- wat ze wil bereiken en hoe ze dat wil bereiken. Voor wat betreft de rol van de corporatie in de uitvoering van deze woonvisie staat vermeld, dat er jaarlijks prestatieafspraken gemaakt zullen worden. De jaarlijkse prestatieafspraken zijn niet opgesteld.

Als uitvloeisel van het woningbehoefteonderzoek dat is uitgevoerd ten behoeve van de woonvisie heeft de gemeente een notitie geschreven over de prioritering van bouwlocaties in de periode 2016-2021. Leystromen wordt eenmaal genoemd in deze notitie, om aan te geven dat zij het bouwproject Tilburgseweg/Kalverstraat uitstellen vanwege de financiële haalbaarheid en de verkoopbaarheid in de huidige markt (2010).

Prestatieafspraken en overzicht voorgenomen activiteiten Leystromen 2013

In 2008 hebben Leyakkers en de gemeente Goirle een convenant volkshuisvesting ondertekend, waarin de uitgangspunten, hoofdtaken en verantwoordelijkheden van beide partijen zijn vastgelegd. Op hoofdlijnen worden in dit convenant de gezamenlijke visies op de diverse

volkshuisvestingstaken weergegeven. Dit moet leiden tot jaarlijkse prestatieafspraken (die niet zijn opgesteld) en activiteitenoverzichten (zie overzicht voorgenomen activiteiten Leystromen 2013 onder gemeente Alphen-Chaam).

Gemeente Hilvarenbeek

In de gemeente Hilvarenbeek is de woonvisie 2009 van kracht, waarin het woonbeleid voor tien jaar vooruit wordt beschreven met een doorkijk voor de tien jaar daarna. Op basis van onderzoek wordt gekomen tot een vijftal beleidskeuzes, allemaal op het gebied van de nieuwbouwoopgave.

Prestatieafspraken en overzicht voorgenomen activiteiten Leystromen 2013

De gemeente Hilvarenbeek en woonstichting Stromenland hebben voor de periode 2010-2013 een samenwerkingsovereenkomst getekend als partners in wonen. Als gezamenlijk doel hebben zij aangegeven, dat zij zich maximaal inspinnen om zorg te dragen voor voldoende, goede en betaalbare huisvesting voor al diegenen in de gemeente Hilvarenbeek die daar niet of onvoldoende zelf in kunnen voorzien en zijn zich daarbij van bewust dat goede huisvesting samen dient te gaan met een goed woon- en leefklimaat, goede leefbaarheid en met (zorg)voorzieningen. Aan deze samenwerkingsovereenkomst liggen drie gezamenlijke ambities ten grondslag, te weten:

1. Het huisvesten van de doelgroepen van beleid en het bieden van optimale keuzevrijheid aan die groepen.
2. Het in stand houden en verhogen van de kwaliteit van zowel bestaande bouw als nieuwbouw.
3. Het in stand houden en daar waar nodig verbeteren van de leefbaarheid in die wijken waar Stromenland veel woningbezit heeft.

Op basis van deze samenwerkingsovereenkomst zijn prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2010 tot en met 2012 tussen de gemeente en Stromenland. Op verschillende terreinen van de BBSH zijn kwalitatieve dan wel kwantitatieve afspraken gemaakt, waarbij het grootste deel van de afspraken geen betrekking hebben op de corporatie of niet relevant zijn met het oog op de maatschappelijke prestaties. De realisatie van deze prestatieafspraken is door de partijen gemonitord en vastgelegd in een evaluatieverslag. Voor het jaar 2013 heeft Leystromen op basis van de bestaande beleidskaders een activiteitenplanning opgesteld (zie overzicht voorgenomen activiteiten Leystromen 2013 onder gemeente Alphen-Chaam).

Gemeente Oisterwijk

In de gemeente Oisterwijk is in 2011 de Woonvisie ondertekend, waarin de gemeente haar beleid voor de periode 2011-2021 beschreven heeft. Als hoofddoelstelling heeft de gemeente Oisterwijk geformuleerd, dat het aanbod van woningen en woonmilieus in de gemeente moet aansluiten op – primair- de lokale en –secundair- de regionale vraag. Op een aantal thema's (zoals bestaande voorraad en nieuwbouw) heeft de gemeente haar (gewenste) toekomstbeeld geschetst.

Prestatieafspraken en overzicht voorgenomen activiteiten Leystromen 2013

In mei 2009 is een zogenaamd woonakkoord getekend door de gemeente Oisterwijk en woonstichting Stromenland ten aanzien van de realisatie van projecten in de periode 2009-2011. Het gaat hierbij om de (voortgang van) woningbouwprojecten, de verkoop van bestaande woningen en de (realisatie van) Brede School Waterhoef met bijbehorende woningen. Overigens wordt het woonakkoord aangemerkt als een belangrijke bouwsteen voor het nieuw op te stellen convenant tussen gemeente en corporatie, waar momenteel (eind 2013) aan wordt gewerkt. De gemeente wil de prestatieafspraken met Leystromen actualiseren op basis van de huidige woonvisie.

Onderwerpen voor de prestatieafspraken zijn in ieder geval:

- door de corporatie te bouwen woningen in de periode 2011 – 2015;
- de bijdrage die de corporatie levert aan de huisvesting van starters en senioren;
- voorgenomen investeringen en plannen van de corporatie in de periode tot 2020 (onder andere herstructurering, groot onderhoud, renovatie);
- onderzoek en planvorming in het kader van verduurzaming van de bestaande sociale woningvoorraad;
- het aantal te verkopen huurwoningen in de periode 2011 – 2015;
- stimuleringsmaatregelen ter bevordering van de doorstroming van huur naar koop;
- huisvesting van statushouders;
- projecten en maatregelen rond wonen, zorg en welzijn;
- de door de gemeente te hanteren grondprijzen voor sociale woningbouw;
- woonruimteverdeling in het kader van eventuele regionale afspraken.

Voor het jaar 2013 heeft Leystromen op basis van de bestaande beleidskaders een activiteitenplanning opgesteld (zie overzicht voorgenomen activiteiten Leystromen 2013 onder gemeente Alphen-Chaam).

3.3.3 Overige opgaven

Leystromen heeft met andere belanghebbenden (huurdersorganisaties, zorgpartijen, etc.) afspraken gemaakt. Een groot aantal van deze overeenkomsten dateert van voor de periode waarover deze visitatie betrekking heeft.

3.4 Prestaties en beoordeling

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

- prestatieafspraken;
- woonvisies.

Het referentiekader voor Presteren naar Opgaven is enkel concreet in de gemeente Hilvarenbeek, waar zowel prestatieafspraken als een evaluatie heeft plaatsgevonden. Als gevolg van de wijze waarop enerzijds de (kwalitatieve) opgaven zijn weergegeven in woonvisies en anderzijds de corporatie de maatschappelijke prestaties in de afgelopen jaren heeft weergegeven, is het bij vijf van de zes gemeenten niet mogelijk een beoordeling toe te kennen. Ook op basis van het overzicht van voorgenomen activiteiten is het niet mogelijk een beoordeling te geven omdat dit vooral een overzicht is van de activiteiten die de corporatie onderneemt in de diverse gemeenten, maar niet kan worden gezien als prestatieafspraken.

De prestaties in de gemeente Hilvarenbeek, de enige gemeente waar de koppeling wel kan worden gemaakt, zijn ruim onvoldoende. Op vrijwel alle prestatieafspraken die zijn gemaakt levert de corporatie geen of een sterk achterblijvende prestatie. Deze beoordeling is echter niet te maken voor Leystromen als geheel omdat er met slechts één gemeente afspraken zijn gemaakt. De visitatiecommissie kan op basis van de aanwezige informatie geen totaalbeoordeling maken ten aanzien van Presteren naar Opgaven.

4 Presteren volgens belanghebbenden



4.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de wijze waarop de belanghebbenden de prestaties van Leystromen beoordelen. Daarbij wordt niet enkel ingegaan op de beoordeling, maar ook op de onderliggende toelichting van de beoordeling en het algemene beeld dat de belanghebbenden hebben van Leystromen. In de bijlagen is weergegeven met welke belanghebbenden is gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

4.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Leystromen is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van zowel interviews als een belanghebbendenbijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. De gemeenten waar Leystromen in werkzaam is, zes in totaal, zijn door middel van vier persoonlijke en twee telefonische interviews bij de visitatie betrokken. De drie huurdersorganisaties zijn via persoonlijke interviews betrokken. Er heeft één bijeenkomst plaatsgevonden met de zorgorganisaties waar Leystromen mee samenwerkt. De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te formuleren ten aanzien van:

- de prestaties die de corporatie heeft geleverd op de vijf prestatievelden;
- beeld van de corporatie;
- boodschap aan de corporatie.

De beoordeling van de prestaties van Leystromen op de vijf prestatievelden van de visitatiemethodiek is hierin het meest van belang. De wijze van samenwerken, beeld van de corporatie en de boodschap aan Leystromen zijn bedoeld als inkleuring van het oordeel van de belanghebbenden. Belanghebbenden zijn gevraagd een cijfermatig oordeel te geven van de prestaties van Leystromen op de verschillende prestatievelden. Daarnaast hebben de belanghebbenden de ruimte gekregen hun beoordeling in te kleuren en Leystromen een boodschap mee te geven.

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

4.3 Prestaties en beoordeling

Bij de maatschappelijke visitatie van Leystromen zijn belanghebbenden betrokken vanuit diverse richtingen, namelijk:

- huurders;
- gemeenten;
- zorgorganisaties.

4.3.1 Beleidskader

Ambities

Leystromen is voor de periode 2014-2016 bezig met het opstellen van een nieuw ondernemingsplan waarin vier strategische opgaven zijn geformuleerd waarmee de corporatie aan de slag wil gaan. Deze opgaven zijn aan de belanghebbenden voorgelegd met de vraag of zij hiermee bekend zijn. Een aantal belanghebbenden heeft aangegeven bekend te zijn met de

geformuleerde opgaven. De meeste gemeenten zeggen daarentegen niet of nauwelijks op de hoogte te zijn van deze nieuwe strategische opgaven.

Over het algemeen worden de strategische opgaven wel onderschreven door de belanghebbenden. Echter, daaraan wordt toegevoegd dat de tweede en derde opgave meer gericht zijn op de interne bedrijfsvoering. Dit betreffen meer de randvoorwaarden voor het goed functioneren van de corporatie en daarmee de uitvoering van de strategische externe opgaven. De twee externe opgaven (optimaliseren dienstverlening en vastgoed beheren en verduurzamen) krijgen dan ook de hoogste prioriteit. Een aantal belanghebbenden vindt dat er bij het optimaliseren van de dienstverlening wel onderscheid gemaakt dient te worden tussen de huurders en andere belanghebbenden aangezien deze groepen een andere verhouding (zakelijk/dienstverlenend) hebben met de corporatie. Door meerdere gemeenten is aangegeven dat de kerntaak van de corporatie, het huisvesten van de primaire doelgroep, niet in de opgaven terugkomt. Het leggen van de nadruk op de bestaande voorraad zonder een vermelding van (vervangende) nieuwbouw wordt daarbij als te rigide ervaren. Een goede vraag-aanbodanalyse (SVB) zou hier volgens een aantal belanghebbenden aan ten grondslag moeten liggen. De betreffende gemeenten vragen zich af of dit is gebeurd.

Een laatste punt is dat de belanghebbenden benieuwd zijn naar de verdere concrete invulling van de opgaven. De opgaven zijn nu vrij algemeen opgesteld. Daarnaast willen de belanghebbenden bovenal duidelijkheid van de corporatie over de ambities en de positie en wordt door hen gevraagd om betrokkenheid en continuïteit in beleid en bestuur.

Opgaven

Een groot deel van de belanghebbenden heeft aangegeven een groot belang te hechten aan prestatieafspraken. De afgelopen jaren zijn deze afspraken niet of nauwelijks opgesteld. In de periode voor 2010 waren er tussen de corporatie en zorgpartijen afspraken gemaakt die voortvloeiden uit het specifiek beleid dat de corporatie voor de zorgsector had opgesteld. De jaren hierna is deze structuur weggevallen, waardoor afspraken niet werden vastgelegd en te vrijblijvend waren. De professionaliteit werd op dit vlak gemist. Ook gemeenten geven aan dat er sinds 2010 geen nieuwe afspraken meer zijn gemaakt. De afspraken die nog voor die tijd geformuleerd zijn werden in de periode die volgde eenzijdig uitgelegd door de corporatie. Bepaalde afspraken lopen nu nog steeds volgens belanghebbenden. Deze zijn tussentijds niet, door middel van wederzijds en/of structureel overleg, vernieuwd of aangepast naar de kennis en inzichten van dit moment.

De belanghebbenden geven aan dat structurele jaarlijkse monitoring een belangrijk onderdeel zou moeten zijn, maar dat hier in de afgelopen jaren geen sprake meer van is geweest. Vanuit alle belanghebbenden is aangegeven graag betrokken te willen worden in het opstellen van de prestatieafspraken. In het opstellen van nieuwe prestatieafspraken met de gemeente Oisterwijk zou de huurdersorganisatie worden betrokken, maar dit is niet gebeurd. De betrokkenheid hoeft niet via zware inspraakprocedures, maar er moet in een vroeg stadium wel een moment zijn waarop de belanghebbenden (per gemeente) input kunnen leveren aan de afspraken.

4.3.2 Prestaties

De aanwezige belanghebbenden zijn gevraagd om per prestatieveld de maatschappelijke prestaties op de verschillende prestatievelden te beoordelen. In het onderstaande schema staan de gemiddelde resultaten weergegeven. Daarbij zijn de verschillende beoordelingen van belanghebbenden gewogen naar mate waarin de belanghebbenden een oordeel (kunnen) hebben over het presteren van de corporatie. Het oordeel van zowel de huurders als de gemeenten telt ieder voor 40% mee, de zorgpartijen hebben een gewicht van 20%.

Tabel 4.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeenten	Zorgpartijen	Gemiddeld
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,0	7,2	6,0	6,5
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,4	6,9	8,0	6,9
Huisvesten bijzondere doelgroepen	7,2	7,4	5,8	7,0
(Des)investeren in vastgoed	5,7	4,9	5,0	5,2
Kwaliteit van wijken en buurten	6,8	5,5	5,0	5,9
Gemiddeld	6,4	6,4	6,0	6,3

Over de gehele linie scoort de corporatie met een 6,3 een voldoende beoordeling. Opvallend zijn de verschillen in gemiddelden tussen de verschillende prestatievelden. Waar de kwaliteit van woningen en woningbeheer en het huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen met circa een zeven worden beoordeeld, is te zien dat de prestaties in met name (des)investeren in vastgoed als onvoldoende worden gezien.

Huisvesten van de primaire doelgroep

6,5

Huurdersverenigingen en zorgpartijen beoordelen de prestaties op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep als middelmatig. Opvallend is dat gemeenten de corporatie op dit prestatieveld veel beter beoordelen dan de huurdersverenigingen en zorgpartijen. Er wordt onder andere aangegeven dat de betaalbaarheid, doorstroming en de beschikbaarheid van woningen een aandachtspunt is. De huurders geven aan dat de huurprijzen van veel woningen bij mutatie worden opgetrokken tot aan de liberalisatiegrens, waarmee de betaalbaarheid onder druk komt te staan. Het gevolg is dat veel huurders in de huidige woning blijven wonen omdat een nieuwe woning, zo is de gedachte, te duur is, ondanks dat deze niet meer aansluit op de behoefte. Ouderen blijven bijvoorbeeld in een (te grote) eengezinswoning wonen, omdat ze voor een kleinere woning die wel aan de huisvestingsbehoefte voldoet (nultreden e.d.) veel meer moeten gaan betalen. Dit verhindert de instroom van starters/gezinnen die een eengezinswoning zoeken. Aangezien de huurders en zorgpartijen hier dagelijks de gevolgen van ondervinden, is het van belang deze belanghebbenden beter te betrekken bij deze onderwerpen.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,9

De kwaliteit van de woningen wordt verschillend beoordeeld. Over het algemeen wordt de kwaliteit van relatief recent opgeleverde woningen als zeer goed beoordeeld. In sommige gevallen worden deze zelfs als “te” goed beoordeeld. De kwaliteit van de relatief oude woningen wordt echter als matig tot slecht beoordeeld. Hier liggen bijvoorbeeld lage energie-labels (F-label), de beperkte oppervlaktes en het ontbreken van een w.c. op de eerste verdieping aan ten grondslag. Nieuwbouw vertegenwoordigt maar een zeer beperkt deel van de totale voorraad; de belanghebbenden zijn dan ook van mening dat er met name aan de kwaliteit van de bestaande voorraad moet worden gewerkt. Binnen dit kader moet de corporatie volgens de belanghebbenden ook doorpakken met het ZAV-beleid; de huurders zijn van mening dat een passend ZAV-beleid de kwaliteit van de woningen ten goede komt. Dit beleid, dat zelf aangebrachte voorzieningen mogelijk maakt, snijdt aan twee kanten aangezien het de kwaliteit van de woningen ten goede komt en zodoende zowel de huurder als de verhuurder hier baat bij kan hebben.

Het duurzaamheidsaspect speelt een belangrijke rol bij de kwaliteit van de woningen. Hier wordt volgens de gemeenten en de huurdersverenigingen nog (te) weinig mee gedaan. De kwaliteit van de dienstverlening wordt over het algemeen als gemiddeld beoordeeld. Bovenstaande punten afwegende komt Leystromen op gemiddeld een 6,9 uit.

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

7,0

Net als bij de kwaliteit van woningen is voor de huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen een duidelijk onderscheid te maken tussen het vastgoed van recente datum en ouder vastgoed. Het nieuwe vastgoed wordt als zeer goed beoordeeld en daarmee veel gewaardeerd dan het oudere vastgoed. De huurders geven aan de nieuwe zorgcomplexen zelfs luxe te vinden en de gemeenten vinden de complexen van uitstekende kwaliteit. Het beheer en de exploitatie van de bestaande voorraad vereist wederom veel meer aandacht volgens de belanghebbenden. Opvallend is dat de zorgpartijen die zich focussen op dit terrein, de prestaties een stuk lager beoordelen dan de gemeenten en huurdersverenigingen. Ondanks dat de zorgpartijen het nieuwe aanbod ook als goed beoordelen zijn zij een stuk kritischer over het beleid dat Leystromen op het gebied van zorg heeft opgesteld. Tot 2010 was zorg namelijk nog een speerpunt binnen het beleid en werd de samenwerking tussen de zorgpartijen en de corporatie als zeer goed beoordeeld. Daarna is het beleid door de fusie en interne bestuursopvolging vrijwel weggevalen volgens de zorgpartijen. Van de goede samenwerking is daardoor vrijwel niets overgebleven en nieuwbouwprojecten die voor 2010 in gang zijn gezet zijn vrijwel allemaal on-hold gezet. Daarbij wordt ook aangegeven dat de kwaliteit van het bestaande zorgvastgoed aandacht vereist. Dit in acht nemende komen de zorgpartijen tot een 5,8 als eindcijfer. Gemiddeld komt het cijfer uit op een 7,0 wat het hoogste cijfer binnen de beoordeling is en daarmee het enige prestatieveld dat gelijk aan de norm presteert.

(Des)investeren in vastgoed

5,2

Vanuit alle belanghebbenden worden de prestaties op dit prestatieveld als laagste beoordeeld. Geen van de cijfers komt boven de zes uit. De kwaliteit van de nieuwbouwwoningen wordt weliswaar als goed bestempeld, maar worden toegerekend aan de tijd voor de fusie en voor de periode die deze visitatie beslaat. Er wordt door alle belanghebbenden aangegeven dat er in de afgelopen jaren veel te weinig is geïnvesteerd in verbetering van de bestaande voorraad en er geen herstructureringsprojecten hebben plaatsgevonden. Het kwantitatief en kwalitatief op peil houden van de kernvoorraad is een belangrijk opgaven voor de corporatie. Zoals reeds genoemd zijn ook op het gebied van energetische maatregelen vrijwel geen investeringen gedaan. Leystromen heeft uiteenlopende objecten in bezit zoals (brede)scholen, parken, sporthal, klooster en zelfs een kerkhof, zo geven de belanghebbenden aan. Volgens een groot deel van de belanghebbenden is het absoluut niet des corporaties om dergelijke vastgoed in bezit te hebben, maar hoort dit bij de gemeente of andere partijen te liggen. Aan de andere kant zijn enkele gemeenten van mening dat het maatschappelijk vastgoed uitgebreid moet worden.

Kwaliteit van wijken en buurten

5,9

De kwaliteit van de wijken en buurten wordt als krap voldoende beoordeeld. Terwijl de huurdersverenigingen de prestaties als ruim voldoende beoordelen, zijn de gemeenten en zorgpartijen minder te spreken over de prestaties. Er wordt door de belanghebbenden aangegeven dat zij onvoldoende op de hoogte zijn van de betrokkenheid van Leystromen bij projecten die tot doel hebben de kwaliteit van wijken en buurten te vergroten. Een van de gemeenten heeft aangegeven dat de corporatie niet aan de opgaven die op dit vlak liggen wil meewerken. De huurdersorganisaties zijn van mening dat het grootste deel van de taken op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten bij de gemeente zou moeten liggen en de corporatie hierin ondersteunend zou moeten zijn. De meeste gemeenten zijn de mening toegedaan dat de corporatie hierin een grotere rol zou moeten pakken.

4.3.3 Kwalitatieve beoordeling

Deze ronde is op basis van een aantal open vragen gehouden, waarin de belanghebbenden een algemeen beeld konden geven van Leystromen en desgewenst een boodschap mee konden geven aan de corporatie.

Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Leystromen?

Het is voor de meeste belanghebbenden lastig om een eenduidig beeld van Leystromen te geven over de afgelopen periode. De reden hiervoor is dat Leystromen is ontstaan uit een fusie van twee corporaties, waarna er intern een groot aantal ontwikkelingen zijn geweest. In de periode voor de fusie bestaat het beeld bij de belanghebbenden dat de corporaties professioneel waren en goed en constructief invulling gaven aan de opgaven. In die tijd was een beleid opgesteld waar aan werd vastgehouden. De gemeenten en zorgpartijen roemen de corporatie uit die tijd vooral om het doorzetten van plannen en projecten. Er werd lef, durf, ambitie en doorzettingsvermogen getoond. Ook werd er geïnvesteerd en de woningen die gebouwd werden waren van een zeer goede kwaliteit. Op het gebied van communicatie, zoals hierboven reeds is genoemd, werden de corporaties goed beoordeeld.

Over de tussenliggende periode, waarin Leystromen werd geleid door interim-bestuurders, zijn de belanghebbenden over het algemeen niet tevreden. Belanghebbenden geven typering als besloten, niet transparant, niet ten dienste van de huurder, tegenstrijdige signalen en niet communicatief. De belanghebbenden geven allemaal aan begrip te hebben dat de bestuurlijke strubbelingen grote organisatorische gevolgen heeft, maar dat deze periode veel te lang duurt. Gedurende deze periode is er nauwelijks sprake geweest van samenwerking en een dialoog. De belanghebbenden werden niet of nauwelijks gehoord en afspraken werden niet nagekomen. Overlegmomenten met Leystromen waren in deze periode schaars en moesten vaak door de belanghebbenden zelf worden aangevraagd. Ook stonden de keuzes vaak in hoofdlijnen al vast waarmee de belanghebbenden, als ze om advies werd gevraagd, het gevoel hadden niet serieus te worden genomen. Voor de belanghebbenden was het bovendien niet duidelijk wie binnen de corporatie waar verantwoordelijk voor was. Vanuit de huurdersverenigingen is aangegeven dat hun gesprekspartners geen beslissingsbevoegdheid hadden waardoor iedere afspraak terug moest worden gelegd. Verder leeft het gevoel dat de status van één van de huurdersorganisaties invloed heeft op de daarmee samenhangende voorzieningen. Samenvattend wordt deze periode bestempeld als een periode waarin de corporatie alleen intern gefocust was, er geen sprake was van samenwerking en er veel te weinig oog was voor de belanghebbenden en externe opgaven.

Tabel 4.2 Leystromen in kernwoorden



Sinds het recente aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder ziet een deel van de belanghebbenden heel langzaam een kentering. De meeste belanghebbenden vangen op dit moment signalen op die wijzen op de terugkeer van een stabiele en constructieve periode. Er wordt gewezen op de vooruitgang op het vlak van samenwerking, informatievoorziening en interne structuur. Een van de belanghebbenden geeft aan dat de rust terug lijkt te komen. Het is volgens de belanghebbenden nog te vroeg om echt positief te kunnen oordelen. Hier is meer tijd voor nodig en de directeur-bestuurder moet daarvoor langer aanblijven. Waar de hoop er wel is, geldt dat (nog) niet voor het vertrouwen. Overigens zijn alle belanghebbenden van mening dat de interne onrust lang genoeg heeft geduurd en er in principe geen boodschap aan te hebben hoe het intern vergaat. Het invullen van de rol is veel belangrijker. Het is van zeer groot belang dat Leystromen op zeer korte termijn de belanghebbenden meeneemt in de ontwikkelingen en een constructieve samenwerking aangaat. Ondanks dat betrokkenheid bij veel belanghebbenden als belangrijk wordt bestempeld, geldt nog veel meer dat Leystromen duidelijk moet maken waar ze voor staan en op welke wijze er kan worden samengewerkt.

Houdt Leystromen zich naar uw mening met de goede zaken bezig of mist u zaken?

Zoals hierboven reeds beschreven geven de belanghebbenden aan dat de corporatie in de afgelopen jaren met name intern gericht was en zich daarmee niet met de juiste zaken bezig heeft gehouden. Intern hoort alles op orde te zijn en extern liggen de maatschappelijke opgaven die van een invulling moeten worden voorzien. Ten aanzien van de vier strategische opgaven in het nieuwe ondernemingsplan wordt eveneens dit onderscheid gemaakt: de twee interne opgaven zijn randvoorwaardelijk. De belanghebbenden verwachten gewoon dat dit op orde is. Het realiseren van de externe opgaven is volgens hen veel belangrijker. Verder is weergegeven dat de corporatie zich te veel heeft toegelegd op het realiseren van nieuwe woningen, ander maatschappelijk vastgoed en de aankoop van vastgoed en grond dat niet bij de primaire opgave hoort. De bestaande voorraad heeft te weinig aandacht gehad.

Wordt u als belanghebbenden voldoende geïnformeerd en betrokken?

De informatievoorziening van de corporatie naar de belanghebbenden wordt over het grootste deel van de periode die deze visitatie beslaat als slecht/matig beoordeeld. De corporatie kwam en komt nog steeds te weinig uit eigen beweging met informatie. Vaak moesten de belanghebbenden hier zelf naar vragen, ondanks het feit dat zij over bepaalde kwesties formeel geraadpleegd moesten worden. De informatieverstrekking was daarbij eenzijdig, laat en niet altijd compleet. Met name de huurders geven aan dat er eerder sprake was van een monoloog dan een dialoog. Er was geen sprake van handelen op basis van wederkerigheid. De corporatie zou er volgens belanghebbenden goed aan doen om partijen eerder in het proces te betrekken. Huurders, zorgpartijen en gemeenten beschikken als maatschappelijke partners over waardevolle informatie. Alhoewel het proces op de korte termijn meer tijd en geld in beslag neemt, worden de kosten op lange termijn terugverdiend, is er sprake van hogere kwaliteit en een grotere tevredenheid bij huurders. Na het aanstellen van de nieuwe directeur-bestuurder lijkt dat er op het gebied van informatievoorziening stappen worden gezet. Er kunnen echter nog grote stappen worden gezet ten aanzien van het assertief, vooraf, tijdig en compleet informeren.

De betrokkenheid bij het opstellen van plannen in de periode na de fusie wordt evenals de informatievoorziening als onvoldoende beoordeeld. Een van de gemeenten heeft aangegeven dat er geen sprake is van betrokkenheid. Plannen zijn eenzijdig en zonder overleg opgesteld. Dat een deel van de belanghebbenden inmiddels zijn ingelicht over het nieuwe ondernemingsplan is een stap vooruit. De meeste wethouders waren echter nog niet ingelicht over het nieuwe ondernemingsplan. Dit terwijl de eerste strategische opgave, waarin de keuze is gemaakt om de focus op het beheren en verduurzamen van de bestaande voorraad wordt gelegd in plaats van nieuwbouw te plegen, van groot belang is voor de gemeenten. Er is nog veel vooruitgang te boeken als de

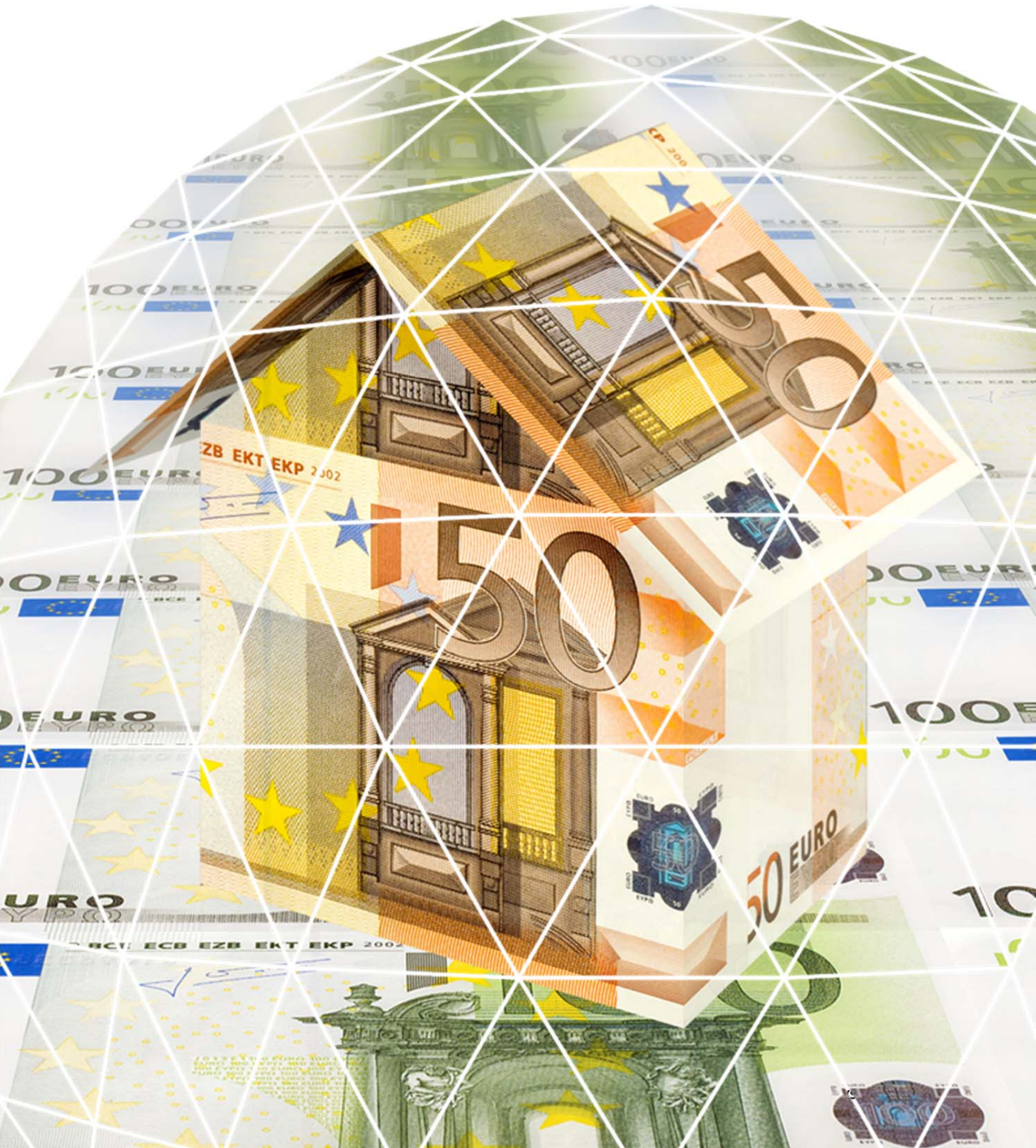
gemeenten en Leystromen meer gaan samenwerken. Deze samenwerking hoeft wat betreft de gemeenten niet te stoppen bij planvorming. Er is ook aangegeven dat het gezamenlijk uitvoeren van bepaalde opgaven en maatschappelijke projecten een reële optie is. De zorgpartijen geven daarbij vooral aan dat de corporatie op dit punt doorzettingskracht en lef moet tonen. Zo zijn er veel plannen die al lang lopen maar die door de interne focus en wisselende inzichten nog niet tot uitvoering zijn gekomen.

Hebt u een boodschap voor Leystromen?

Samenvattend hebben de belanghebbenden van Leystromen de volgende boodschap:

- Focus op de kerntaak 'huisvesten van de primaire doelgroep' en stel dit als eerste prioriteit.
- Zorg dat de interne organisatie inclusief de financiën zo snel mogelijk op orde is en treedt (ondertussen) naar buiten waar de eigenlijke opgave ligt.
- Communiceer proactief en periodiek met/naar de belanghebbenden, wees hierbij op tijd, transparant en eerlijk.
- Ga de samenwerking met de maatschappelijke partners aan en maak daarbij actief gebruik van hun kennis en kunde. Geef aan welke rol je zelf aanneemt en wat er verwacht wordt van de belanghebbenden, wees hierbij realistisch maar ambitieus.
- Betrek de belanghebbenden in het proces van planvorming én –uitvoering.
- Stel in gezamenlijkheid met de huurders, gemeenten en andere maatschappelijke partners een duidelijke visie vast. Formuleer op basis hiervan concrete opgaven, die vervolgens ook worden uitgevoerd en gemonitord.
- Reken niet alle plannen af op financiële haalbaarheid, maar houdt ook oog voor de maatschappelijke taak.
- Werk aan je reputatie, treed naar buiten, hak knopen door, geef duidelijkheid, onderneem actie, zorg voor een goede basis waarop kan worden gebouwd in de toekomst.

5 Presteren naar Vermogen



5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de beoordeling van de vermogenspositie van Leystromen en de wijze waarop dit vermogen wordt aangewend. Door middel van deze aanpak bouwt Ecorys mede een beeld op ten aanzien van de mate waarin Leystromen 'in control' is. Het presteren naar Vermogen is langs vier invalshoeken beoordeeld:

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

5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Leystromen en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken naar de vermogenspositie, middelen en sturing op kasstromen.

5.2.1 Vermogenspositie

Toezichtsbrief: Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteits-oordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2013-2017, dVi 2012 en andere informatie heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtsterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het bij Leystromen uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot het doen van interventies.

7,0 Leystromen waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde. In de jaarbegroting 2014 is een overzicht opgenomen van de parameters die zijn gebruikt bij het bepalen van de bedrijfswaarde. Wat betreft solvabiliteit heeft de corporatie in het treasurystatuut opgenomen dat Leystromen moet voldoen aan de door het CFV minimale voorgeschreven solvabiliteit van 15%. Uit de meerjarenbegroting komt naar voren dat Leystromen ruim voldoet aan de gestelde norm en de solvabiliteit zich in de komende jaren positief ontwikkelt. In de begroting en het investeringsstatuut zijn verder financiële doelstellingen opgenomen ten aanzien van onder meer de loan to value en rentedekkingsgraad.

5.2.2 Middelen

Kredietwaardigheid: Eind december 2012 is het verstrekken van een kredietwaardigheidsverklaring door het WSW opgeschort. Voorgaande vanwege een groot aantal ontwikkelingen binnen de corporatie en constatering betreffende de interne bedrijfsvoering. Het WSW heeft diverse documenten opgevraagd en de corporatie verzocht een notitie op te stellen met betrekking tot het 'eigen middelen beleid'. Per 6 december 2013 heeft het WSW nog geen formeel oordeel afgegeven over de kredietwaardigheid van Leystromen.

6,0

Leystromen heeft aangegeven in 2014 geen externe financiering nodig te hebben voor de geplande uitgaven en investeringen. Voorgaande blijkt ook uit het kasstroomoverzicht dat is opgenomen in de begroting 2014. Zoals de accountant constateert in de management letter d.d. 6 november 2013 geeft dit de organisatie de gelegenheid om te voldoen aan de voorwaarden die het WSW stelt, zonder dat er sprake is van een geborgde financieringsaanvraag. In 2014 en verdergaande jaren worden middelen gegenereerd uit de exploitatie van het vastgoed, verkoop van grondposities, projectontwikkeling en doorverkoop van koopgarantwoningen. Naast de opbrengsten is Leystromen bezig met het verlagen van de kosten. Vanaf 2015 wil Leystromen weer financiering aantrekken met borging van het WSW. Leystromen heeft middels de begroting 2014 inzichtelijk gemaakt welke middelen beschikbaar zijn om de geplande uitgaven, investeringen en herfinanciering te kunnen betalen.

5.2.3 Sturen op kasstromen

5,5

Wat betreft het sturen op kasstromen heeft Leystromen in het afgelopen half jaar grote stappen gezet. De beoordeling ten aanzien van het sturen op kasstromen is dan ook gebaseerd op deze ontwikkelingen; een beoordeling op basis van de prestaties in de afgelopen vier jaar zou significant lager uitvallen. Zie voor een verdere toelichting paragraaf 5.3.1. Als gevolg van deze stappen kan worden geconcludeerd dat Leystromen steeds beter in staat is te sturen op kasstromen. Echter, er zullen nog de nodige stappen moeten worden gezet in het verder verbeteren van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de onderliggende cijfers evenals de wijze waarop dit in de organisatie leeft.

Leystromen heeft in de begroting een overzicht opgenomen waarin de kasstromen over de komende vijf jaar in beeld zijn gebracht. In de begroting 2014 is een positief exploitatieresultaat geprognosticeerd. Uit de begroting komt naar voren dat de rentedekkingsgraad in de periode 2014-2018 een waarde heeft van minimaal 1,60 en daarmee boven de minimale waarde van het WSW ligt. In de scenario-analyse die is opgenomen in de begroting 2014 is te zien dat dit percentage in het meest extreme scenario tot ongeveer 1,30 kan dalen. Daarmee komt de corporatie op de minimale waarde die het WSW stelt. De loan to value blijft in 2014 ruim onder de gestelde norm en vertoont in de komende jaren, als gevolg van omvangrijke aflossingen, een dalende trend met een meer positieve eigen versus vreemd vermogen verhouding tot gevolg.

Wat betreft portfoliokasstromen heeft Leystromen in het najaar van 2013 het investeringsstatuut opgesteld, dat nog wel vastgesteld dient te worden, waarin de formele activiteiten op het gebied van investeringen zijn vastgelegd. Achtereenvolgens zijn de investeringsdoelinden, toetsingskaders en het proces beschreven. In het investeringsstatuut is een toelichting gegeven op de volgende toetsingskaders:

- toets aan het ondernemingsplan;
- toets aan de portefeuillestrategie;
- financiële toets;
- risicotoets.

De corporatie maakt, ook wat betreft rendementseisen, duidelijk onderscheid naar investeringen in wonen en overige activiteiten en DAEB en niet-DAEB activiteiten. Op het niveau van Leystromen zijn in het algemeen financieel toetsingskader normen weergegeven op een groot aantal financiële parameters. Verder is een paragraaf risicobeheersing opgenomen waarin de verschillende risico's en omgang met deze risico's staan benoemd. Met name de risicobeheersing bij projecten verdient aandacht omdat op dit vlak de kasstroomrisico's het grootst zijn. Vanwege voorgaande is de projectenportefeuille geheel in beeld gebracht en wordt de voortgang strak gemonitord. Dit heeft er toe geleid dat het aantal projecten sterk is teruggebracht. Om de projectrisico's aan de voorkant zo

veel mogelijk uit te sluiten is in het investeringsstatuut een hoofdstuk opgenomen waarin het gehele besluitvormingsproces is geschetst, waarin zowel het bestuur als de Raad van Toezicht zijn opgenomen. Het investeringsstatuut is volgens de visitatiecommissie in de huidige opzet een goed en overzichtelijk instrument om gedegen afwegingen te kunnen maken. Nu is het zaak voorgaande in de organisatie te implementeren, wat zich moet gaan uiten in de kwaliteit van de financiële voorspelbaarheid versus daadwerkelijke resultaten.

5.3 Financieel beheer

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

5.3.1 Planning- en controlcyclus

4,0

Leystromen is, zoals toegelicht, sterk in ontwikkeling. Dit geldt met name voor de planning- en controlcyclus. De accountant schrijft in de management letter d.d. 6 november 2013 dat Leystromen niet in control was en de primaire registraties en interne beheersingsmaatregelen onvoldoende waren voor een betrouwbare informatievoorziening. Dit blijkt tevens uit de tussentijdse bijstellingen op de begroting. In de oplegnotitie van de tweede trimesterrapportage 2013 is beschreven dat de wijze van rapporteren op kasstromen in de begroting, jaarrekening en trimesterrapportage niet eenduidig is waardoor de analyse tussen begroting, realisatie en prognose wordt bemoeilijkt en daarmee het sturen op kasstromen. Uit een analyse in het tweede trimester zijn door Leystromen een groot aantal onvolkomenheden gesignaleerd in de begroting en prognose voor 2013. Dit heeft geleid tot bijsturing van de geprognosticeerde kasstromen in de tweede trimesterrapportage. Ook heeft de corporatie in bijlagen bij deze rapportage een analyse opgesteld waarin de financiële effecten van een viertal scenario's (minder verkopen, meer onderhoud, hogere rente en minder verkopen & meer onderhoud) zijn weergegeven. De trimesterrapportages zijn vooralsnog constaterend van aard en bevatten geen (concrete) acties of noties van actieve bijsturing.

Naar aanleiding van voorgaande had de auditcommissie van de Raad van Toezicht de vraag of de organisatie in voldoende mate in staat is om hier lering uit te trekken richting de toekomst. In de notitie lessons learned, opgesteld d.d. 7 november 2013, is dit toegelicht. Ten aanzien van de kwaliteitsborging van de input en het prognosticerende vermogen heeft Leystromen een groot aantal maatregelen genomen, waaronder de betrokkenheid van andere afdelingen bij het opstellen van de begroting en het nauwlettend in de gaten houden van de kasstromen. Hieruit blijkt dat de financiële voorspelbaarheid en het sturen op kasstromen de volledige aandacht heeft van de corporatie en momenteel sterk in ontwikkeling is. Het leereffect is vervolgens in de begroting 2014 verwerkt. Ook worden per 2014 maand- en kwartaalrapportages ingevoerd. De accountant constateert dat de eerste resultaten zichtbaar zijn, na het aanstellen van de nieuwe directeur-bestuurder en manager bedrijfsvoering.

Samenvattend worden er stappen gezet wat betreft de planning- en controlcyclus, maar is de cyclus nog niet op orde. De interne beheersing is op dit moment nog niet voldoende om een betrouwbare financiële verantwoording te waarborgen. Een belangrijk onderdeel hierin is het IT systeem, dat ten aanzien van de beheersing tekortkomingen heeft. Naast de formele technische mogelijkheden van het systeem is het van groot belang dat de medewerkers met het systeem kunnen werken en het vooral voordelen biedt ten opzichte van alternatieve werkwijzen. De visitatiecommissie sluit zich aan bij het oordeel van de accountant dat Leystromen nog niet in control is, dat zij zichzelf dat ook realiseert en hierop de juiste acties in gang worden gezet.

5.3.2 Treasurymanagement

6,0

Leystromen heeft in de begroting 2014 een kasstroomoverzicht weergegeven voor de komende 5 jaar. Daarin is tevens een overzicht weergegeven van de investeringsbehoefte. In de begroting is geen directe koppeling te zien tussen de geprognosticeerde investeringen en de toelichting op de verschillende investeringen. De financieringsbehoefte van Leystromen is niet groter dan de som van de beschikbare middelen. Wel is in het kasstroomoverzicht te zien dat Leystromen in 2014 een negatief kasstroomsaldo heeft. Voorgaande is het gevolg van omvangrijke aflossingen die worden gedaan, zonder dat daar het aantrekken van nieuwe leningen tegenover staat. Dit is in lijn met het ingezette beleid de loan to value te verlagen. In het treasury jaarplan dat in de begroting is opgenomen, is een toelichting gegeven op de belangrijkste treasury ontwikkelingen in 2014.

Leystromen heeft in november 2013 een nieuw treasurywet opgesteld, die op 11 december 2013 is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Daarin staat vermeld dat de hoofdtaak van treasury "het waarborgen van de financiële continuïteit op de korte en lange termijn is. In het statuut zijn de activiteiten opgesomd die moeten worden verricht om de financiële continuïteit te waarborgen. Daarnaast wordt uitgebreid op de volgende onderwerpen ingegaan: risicobeheer, financieringen, liquiditeitsbeheer en beleggen, relatiebeheer, derivaten en administratieve organisatie en interne controle. Voor het gebruik van derivaten zijn richtlijnen opgesteld. Betreffende de huidige derivaten zijn afspraken gemaakt met de aanbieder en zijn de risico's in kaart gebracht en afgedekt. Daarmee is het probleem in kaart gebracht, maar nog niet opgelost.

De accountant geeft in de management letter 2013 (d.d. 6 november 2013) aan dat er op het gebied van treasury twee aandachtspunten zijn: onvoldoende inzicht in de kaspositie en het vergroten van de treasury deskundigheid binnen de eigen organisatie. Binnen Leystromen zijn acties ondernomen om het inzicht in de kasstromen te verbeteren, zo schrijft de accountant. Dit komt ook naar voren in paragraaf 5.2.3. Daarnaast is Leystromen bezig de deskundigheid van de eigen medewerkers te vergroten.

5.4 Doelmatigheid

De mate waarin Leystromen de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. De door Leystromen gestelde doelen ten aanzien van doelmatigheid en netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het referentiekader van de maatschappelijke visitatie de relevante maat. Daarnaast is gekeken naar de focus die Leystromen heeft op efficiëntie.

5.4.1 Doelstellingen

5,5

In het ondernemingsplan 2011-2015 heeft Leystromen reeds aandacht voor een efficiënte en effectieve organisatie. Daarin staat verwoord dat op organisatieniveau de bedrijfslasten in de hand worden gehouden en er van medewerkers wordt verwacht producten en diensten efficiënt in te kopen en de resultaten te bereiken op doelmatige wijze. Als prestatie-indicator is de onderstaande benchmark van het CFV opgenomen, waarbij de benchmark de maximale score vormt. Ondanks voorgaande doelstelling zijn de bedrijfslasten in 2011 zeer sterk toegenomen. In de begroting 2013 is wederom aandacht voor het verlagen van de bedrijfslasten. Vanwege de hoge onderhoudskosten is er specifiek op dit onderwerp een concreet percentage benoemd: -15% ten opzichte van 2012. Naast dit percentage had Leystromen geen SMART verwoorde efficiëntiedoelstellingen opgesteld.

In de trimesterrapportages 2013 is inzichtelijk gemaakt op welke onderdelen onder- of overschrijdingen plaatsvinden. Daarin is te zien dat de corporatie op onderdelen efficiënter opereert. De beschrijving van gerichte acties om het resultaat op overschrijdingen of afwijkingen te verbeteren ontbreken echter. In een medewerkerspresentatie d.d. 27 juni 2013 heeft de in mei aangetreden directeur-bestuurder een taakstellende budgettering, kostenefficiency en nieuwe kwalitatieve en financiële kaders voor onderhoud als kaders benoemd. Waar de eerste resultaten zichtbaar zijn en het bewustzijn ten aanzien van efficiency aanwezig is bij Leystromen, moet het daadwerkelijk formuleren, monitoren en bijsturen op efficiencydoelstellingen nog verder worden geconcretiseerd. In de begroting 2014 is een eerste stap gemaakt met de beschrijving van meerdere efficiencydoelstellingen, waaronder het terugbrengen van de onderhoudsuitgaven.

5.4.2 Netto bedrijfslasten

5,5 Uit de tabel hieronder komt een gedifferentieerd beeld naar voren. Wat betreft bedrijfslasten is te zien dat de lasten bij Leystromen duidelijk hoger liggen dan bij corporaties uit de referentiegroepen. Bij een nadere beschouwing blijkt dat de overige bedrijfslasten en onderhoudslasten ruim hoger liggen. Daarentegen liggen de personeelslasten aanzienlijk lager. Uit de cijfers is op te maken dat de bedrijfslasten tussen 2009 en 2011 zeer sterk zijn gestegen. Ten opzichte van 2011 zijn de bedrijfslasten in 2012 licht afgenomen. De personeelskosten per full time equivalent (fte) liggen iets lager en het aantal verhuureenheden (vhe) per fte ligt hoger. Dit betekent dat Leystromen wat betreft het aantal werknemers in relatie tot het aantal woningen efficiënter werkt dan corporaties in beide referentiegroepen.

Tabel 5.1 Netto bedrijfslasten 2012 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2009-2012

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2009-2012 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.540	1.357	1.391	33,4%	1,9%	3,8%
Personeelskosten / fte	67.458	69.249	68.997			
Aantal vhe / fte	103	95	93			

Bron: CiP (2013), Leystromen, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

In de begroting 2013 heeft Leystromen benoemd dat op onderdelen wordt gebroken met een trend, waaronder de hoge bedrijfslasten en de uitgaven aan onderhoud. De corporatie heeft geprognosticeerd dat de totale bedrijfslasten in 2013 zullen dalen tot € 1.252 per vhe. In de 2^e trimesterrapportage is reeds zichtbaar dat er sprake is van een forse onderschrijding op de onderhoudsbegroting. Deze onderschrijding komt met name voor rekening van ruim lagere kosten voor mutatieonderhoud, die in het verleden meer dan twee keer zo hoog lagen. De corporatie beschrijft ook dat dit gevolgen heeft voor de termijn waarop woningen opnieuw worden verhuurd en dit betekent dat er meer aandacht moet worden besteed aan het verhuren van de woningen.

Vanuit het verleden bezien is de ontwikkeling van de bedrijfslasten als uiterst negatief te schetsen. Ondertussen zijn er wel concrete stappen gemaakt ter ombuiging hiervan. Indien de corporatie de nieuwe trend structureel weet vast te houden biedt dit een aantrekkelijk perspectief voor de financiële huishouding.

5.5 Vermogensinzet

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

5.5.1 Visie op maatschappelijk rendement

5,0

Leystromen heeft in het verleden geen uitgewerkte visie gehad ten aanzien van het leveren van maatschappelijk rendement. Wel stond in het ondernemingsplan 2011-2015 beschreven dat de corporatie activiteiten wil ondernemen die een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement opleveren. Leystromen stelt dat een solide financiële positie hiervoor een van de belangrijkste randvoorwaarden is. Een verdere duiding van maatschappelijk rendement is niet gegeven. In 2011 heeft Leystromen een format voor projectplannen ontwikkeld, waarin zowel financiële als volkshuisvestelijke afwegingen zijn opgenomen. Hiermee kunnen weloverwogen keuzes worden gemaakt over de wijze waarop de middelen maatschappelijk gezien het meest efficiënt kunnen worden ingezet. Van echte implementatie van maatschappelijk rendement is echter geen bewijs. Ondanks dat Leystromen geen duidelijke visie op maatschappelijk rendement had en de maatschappelijke kosten en het rendement niet overzichtelijk zijn weergegeven, worden er wel kosten ten bate van de maatschappij gemaakt, waaronder de relatief lage huurprijzen ten opzichte van de woningkwaliteit en de inzet van buurtteams. Echter, wanneer bovenstaande leidend zou zijn geweest in de beoordeling dan scoort Leystromen ruim onvoldoende. Enkel op basis van de ingeslagen weg, zoals hieronder toegelicht, is een hogere score gerechtvaardigd.

In de jaarbegroting 2014 wordt maatschappelijk rendement aangehaald in het kader van de nieuwe organisatie waarin vastgoedsturing centraal staat. Het centraal stellen hiervan draagt er toe bij dat de corporatie ook in de toekomst kan investeren in het blijvend verhuren van sociale huurwoningen aan de doelgroep. Leystromen hanteert de visie dat het surplus dat wordt gegenereerd met de exploitatie van het vastgoed kan worden gealloceerd aan maatschappelijke doelstellingen, zoals huurkorting en leefbaarheidsuitgaven. Het dient daarbij voor de belanghebbenden niet alleen transparant te zijn hoe dit surplus wordt gegenereerd en waar dit aan wordt uitgegeven, maar ook dienen de belanghebbenden hierbij worden betrokken. Het effectief en efficiënt verhuren van sociale huurwoningen is met voorgaande randvoorwaardelijk voor de inzet van middelen en het maatschappelijk rendement dat kan worden gegenereerd. De visitatiecommissie onderschrijft voorgaande en daarmee de noodzaak van het op orde krijgen van de interne organisatie als eerste prioriteit, maar wijst eveneens op het belang van transparantie in de huidige uitgaven.

5.5.2 Vergroten van vermogen

5,5

Leystromen heeft een beredeneerde visie en doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop het vermogen kan worden vergroot. Door de reeds toegelichte richting in de begroting 2014 en overige beleidsdocumenten, wil Leystromen op meerdere vlakken een vergroting van het vermogen bewerkstelligen. Samenvattend is er sinds kort een sterke focus op het efficiënter maken van de organisatie, vermindering van onderhouds- en bedrijfslasten, herijken en verminderen nieuwbouwprojecten, verhogen van de relatief lage maximaal redelijke huur en de verkoop van bestaande huurwoningen. Voorgaande maatregelen leiden in de meerjarenbegroting 2014-2018 tot een toename van het vermogen. Een groot deel van de begrote werkzaamheden zijn reeds geheel of ten dele geïmplementeerd en resulteren in het lopende boekjaar al tot een stijging van het eigen vermogen. Daarmee zijn de prognoses grotendeels

gebaseerd op praktijkcijfers, waarvan de risico's in kaart zijn gebracht en doorgerekend via scenario's. Opgemerkt wordt dat met name bij het verhogen van de relatief lage maximale huur negatieve neveneffecten kunnen ontstaan ten aanzien van de absolute prijsplafonds en de betaalbaarheid. Ten aanzien van de beschikbaarheid van vermogen is onder paragraaf 5.2 reeds toegelicht dat het WSW d.d. 6 december 2013 nog geen formeel oordeel heeft gegeven over de kredietwaardigheid van Leystromen. Van het vergroten van vermogen is in het verleden geen sprake geweest, integendeel. Ondertussen is een keer ten goede gemaakt.

5.5.3 Maximale inzet van vermogen

5,5

De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van het vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Waar in het verleden sprake was van maximale inzet van het vermogen, is het in de huidige omstandigheden van groter belang te spreken over de meest optimale inzet van het vermogen. In de eerste duiding, maximale inzet van vermogen, kan op basis van de financiële positie van Leystromen worden geconcludeerd dat het vermogen in het verleden voldoende is ingezet.

Wat betreft optimale inzet van het vermogen is binnen de portefeuille zichtbaar dat er sprake is van een zekere onbalans tussen nieuwe projecten en de bestaande voorraad. Waar nieuwe sociale huurwoningen en ander vastgoed van hoge kwaliteit is, geldt dit niet voor delen van de bestaande voorraad. Dit is onder meer terug te zien in de cijfers van het CFV betreffende de investeringen die gedurende de jaren 2009-2012 zijn gedaan in woningverbetering en energiebesparende maatregelen. Waar referentiecorporaties fors hebben geïnvesteerd in deze onderdelen heeft Leystromen hier vrijwel niet in geïnvesteerd. In de nieuwe beleidsplannen heeft Leystromen beschreven dat de nadruk komt te liggen op de bestaande voorraad in plaats van op nieuwbouw.

Als gevolg van keuzes uit het verleden zijn de mogelijkheden voor Leystromen om te investeren in de bestaande voorraad relatief beperkt. Zo leidt de hoge kwaliteit van nieuwe eenheden in relatie tot de absolute betaalbaarheid er toe dat de mogelijkheden om de maximaal redelijke huur te verhogen beperkt zijn. Hierdoor kunnen de kwaliteitsinvesteringen slechts ten dele worden terugverdiend en is een deel van het vermogen beklemd, waarmee het niet kan worden ingezet voor andere doeleinden. Daarnaast moet een relatief groot deel van het vermogen worden aangewend om kosten op te vangen die zijn gemoeid met de afwaardering van grond- en vastgoedposities die in het verleden zijn genomen en ter dekking van de derivaten. Het ingezette beleid om de vreemde vermogenspositie af te bouwen en het overheidsbeleid hebben verder tot gevolg dat het investerend vermogen in de komende jaren afneemt. De visitatiecommissie constateert dat er sprake is van een onbalans in de inzet van het vermogen in het verleden, maar op basis van die uitgangspositie de voorgenomen keuzes naar de toekomst toe de juiste zijn.

5.6 Prestaties en beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Leystromen resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.2 Presteren naar Vermogen

Meetpunt		Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Financiële continuïteit	Vermogenspositie	7,0	20%	1,2
	Middelen	6,0		
	Sturing op kasstromen	5,5		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus	4,0	20%	1,0
	Treasurymanagement	6,0		
Doelmatigheid	Doelstellingen	5,5	20%	1,1
	Netto bedrijfslasten	5,5		
Vermogensinzet	Visie op maatschappelijk rendement	5,0	40%	2,1
	Vergroten van vermogen	5,5		
	Maximale inzet vermogen	5,5		
Gemiddeld				5,5

6 Presteren ten aanzien van Governance



6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

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

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Leystromen omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Toezicht.

6.2 Besturing

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

6.2.1 Plan

6,0

Leystromen heeft in 2010 een ondernemingsplan opgesteld voor de periode 2011-2015 als basis voor het strategisch beleid. In het ondernemingsplan zijn, rekening houdend met doelmatig presteren en wenselijke kostenbeheersing, vanuit de missie vijf strategische opgaven en zeven kerndoelen benoemd die het uitgangspunt vormen voor de jaaractiviteiten. Deze jaaractiviteiten zijn gerangschikt naar kerndoelen en geven aan wat Leystromen ermee wil bereiken en wat de externe kosten zijn. In het jaarverslag 2011 wordt per kerndoel aangegeven welke activiteiten in dat jaar uitgevoerd zijn om het kerndoel te bereiken. Echter, de specifieke relatie tussen de in het ondernemingsplan vastgelegde kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen wordt niet gelegd. In 2012 is de koers herijkt op basis van de veranderende omstandigheden in corporatieland. Er is een nieuwe koers beschreven met vier strategische opgaven. In het herijkte koersplan zijn geen kerndoelen gecombineerd met kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen. In het jaarverslag 2012 wordt zeer summier weergegeven wat Leystromen heeft gedaan om de vier strategische opgaven te kunnen realiseren. In zowel 2011 als 2012 is er geen overzicht van de activiteiten gepresenteerd; in 2013 is dat voor de eerste keer zichtbaar. De activiteitenplanning is deels beschrijvend en deels SMART.

Voor het nieuwe ondernemingsplan, dat een looptijd heeft van 2014-2016, heeft de corporatie een heldere beleidscyclus geformuleerd, bestaande uit strategische opgaven, tactische doelen en operationele activiteiten. Het ondernemingsplan is bewust compact gehouden waarin een overzicht is gegeven van de missie, ambitie en vier strategische opgaven. De strategische opgaven worden vervolgens geconcretiseerd in tactische doelen, waarvan een nadere SMART toelichting wordt opgesteld. De operationele activiteiten maken geen onderdeel uit van het ondernemingsplan, maar worden separaat opgesteld in de activiteitenplannen. Opvallend aan de strategische opgaven is dat twee van de vier opgaven intern gericht zijn. Het ondernemingsplan is niet opgesteld met behulp van de belanghebbenden; de belanghebbenden hebben wel een summier toetsmogelijkheid gekregen. De meeste belanghebbenden waren zelfs niet op de hoogte dat er een nieuw ondernemingsplan in ontwikkeling is. Ook heeft de corporatie geen overzichtelijk document waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings)afspraken met derden, zijn beschreven en worden gelinkt aan de eigen doelstelling. Samenvattend is met de omschrijving van de beleidscyclus en de

formulering van heldere doelstellingen een eerste stap gezet, de volgende stappen zoals het betrekken van de belanghebbenden bij de strategievorming moeten nog worden gezet.

6.2.2 Check

5,0

Zoals uit bovenstaande tekst naar voren komt is Leystromen momenteel bezig met het opzetten van nieuwe documenten die de beleidscyclus moeten gaan vormen. Waar het onderdeel plan reeds meer vorm heeft gekregen middels het ondernemingsplan 2014-2016 is daar wat betreft check nog geen concrete invulling aan gegeven. Leystromen wil dit in de nieuwe management informatiesystematiek door middel van maand- en kwartaalrapportages verder vormgeven. De huidige trimesterrapportages worden vooral gebruikt om een financiële weergave te presenteren van hetgeen gerealiseerd is en heeft als zodanig weinig aansluiting met de geformuleerde doelstellingen. Ditzelfde geldt voor het laatste jaarverslag waarin de voorgenomen noch de gerealiseerde prestaties transparant staan vermeld en afwijkingen worden vermeld. Wanneer check over de afgelopen vier jaar wordt beoordeeld, dan scoort Leystromen zwaar onvoldoende. Echter, op basis van de in het afgelopen half jaar ingezette verbeteringen kan worden geconcludeerd dat de juiste stappen zijn gezet.

6.2.3 Act

5,0

Zoals aangegeven is de beleidscyclus momenteel niet van dien aard dat inzichtelijk wordt hoe de corporatie bijstuurt ten opzichte van de gestelde (meerjaren)doelen en begroting. Ook komt niet naar voren dat er bij afwijkingen of bijstellingen actieve communicatie met de (betrokken) belanghebbenden heeft plaatsgevonden. Uit de toelichting in de trimesterrapportages en andere documenten, zoals lessons learned, blijkt wel dat de corporatie bij afwijkingen bijstuurt. Van een integrale incorporatie van bijsturing volgend op het plannen en monitoren van de maatschappelijke en financiële doelstellingen als onderdeel van de beleidscyclus is momenteel nog te weinig sprake. Wanneer act over de afgelopen vier jaar wordt beoordeeld, dan scoort Leystromen zwaar onvoldoende. Echter, op basis van de in het afgelopen half jaar ingezette verbeteringen kan worden geconcludeerd dat de juiste stappen zijn gezet.

6.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Toezicht, toetsingskader en Governancecode.

6.3.1 Functioneren van de Raad van Toezicht

6,5

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Toezicht een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, de cultuur binnen de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Samenstelling

De Raad van Toezicht van Leystromen bestaat minstens uit vijf leden en maximaal uit zeven leden. Momenteel hebben zeven leden zitting in de Raad van Toezicht. Als gevolg van een bestuurlijke impasse waarin Leystromen sinds eind 2011 terecht was gekomen, is in 2012 de gehele Raad vervangen. De bestuurlijke impasse kwam voort uit de constatering dat de toenmalige bestuurders

en Raad van Toezicht zich onvoldoende hadden gerealiseerd dat het besturen van en toezicht houden op een corporatie met ongeveer 10.000 verhuureenheden van een andere dimensie is dan het besturen van en toezicht houden op beide rechtsvoorgangers, die een beperktere omvang hadden. Mede op grond daarvan heeft de toenmalige Raad besloten om op een zo kort mogelijke termijn de volledige Raad van Toezicht te vervangen.

De volledige vervanging van de Raad van Toezicht is gestart met de benoeming van de nieuwe voorzitter op 17 maart 2012. Op 9 mei 2012 is de profielschets vastgesteld door de huidige voorzitter en de vicevoorzitter. Op basis van deze profielschets voor leden van de Raad van Toezicht en open sollicitaties zijn de overige posities in de Raad van Toezicht opgevuld. Met de benoeming van twee leden op voordracht van de drie huurdersorganisaties op 21 november 2012, was de Raad van Toezicht compleet. Een extern bureau heeft de samenstelling van de nieuwe Raad van Toezicht begeleid. De huidige samenstelling van de Raad van Toezicht is hieronder weergegeven. Aanvullend daarop heeft de Raad aangegeven het rooster van aftreden aan te willen passen in verband met de continuïteit.

Tabel 6.1 Samenstelling Raad van Toezicht

	Benoemd per	Aftredend per	Hernoembaar
Dhr. J.A. Scholten (voorzitter)	17-03-2012	01-03-2016	Ja
Dhr. L. Kokhuis (vice-voorzitter)	09-05-2012	01-05-2016	Ja
Mevr. C. van Berkel	29-06-2012	01-06-2016	Ja
Mevr. D. van Lith*	21-11-2012	01-11-2016	Ja
Dhr. P. van Gennip*	21-11-2012	01-11-2016	Ja
Dhr. W. de Kimpe	29-06-2012	01-06-2016	Ja
Dhr. C. de Wuffel	29-06-2012	01-06-2016	Ja

* Benoemd op voordracht van huurdersorganisaties.

Bron: Jaarverslag (2012).

In de huidige samenstelling heeft de Raad van Toezicht een vertegenwoordiging van alle disciplines die benodigd zijn voor het intern toezicht op een corporatie. Naast disciplines is rekening gehouden met de karaktereigenschappen van de nieuwe leden, waardoor er ook op dit gebied sprake is van een evenwichtige Raad van Toezicht. De individuele rol van de leden van de Raad moet zich nog wel iets meer uitkristalliseren in relatie tot het groepsproces. Binnen de Raad zijn twee commissies opgesteld: remuneratiecommissie en financiële auditcommissie.

Open cultuur

Uit de jaarverslaglegging en de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Toezicht komt naar voren dat er momenteel sprake is van een open en transparante cultuur tussen de leden onderling en de Raad en directeur-bestuurder. Ook in dat opzicht is er een grote draai gemaakt ten opzichte van het verleden, waarin er veel minder sprake was van een open cultuur. Deze huidige open cultuur, waarin kritische vragen worden gesteld, is in de interviews benadrukt.

Zelfreflectie

Met de opkomende fusie van Leykkers en Stroomland heeft er in 2010 bij beide rechtsvoorgangers van Leystromen geen zelfevaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Ook in 2011 heeft er geen zelfevaluatie plaatsgevonden. Wel is de Raad van Toezicht in dat jaar onder externe begeleiding bijeen gekomen met als doel van gedachten te wisselen over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de rol van toezichthouder. In maart 2012 stond een zelfevaluatie onder externe begeleiding gepland. Echter, als gevolg van het terugtreden van twee

leden van de Raad van Toezicht, waaronder de voorzitter, heeft deze evaluatie een geheel andere invulling gekregen. Zoals hierboven reeds weergegeven is in maart 2012 een start gemaakt met de gehele vervanging van de Raad van Toezicht. Ondanks dat de huidige Raad van Toezicht de intentie had om in 2013 een zelfevaluatie te laten plaatsvinden heeft dit wederom niet plaatsvonden. De zelfevaluatie onder externe begeleiding staat gepland voor februari 2014.

Wat betreft integriteit is in de jaarverslagen een paragraaf 'onafhankelijkheid' opgenomen. In de jaarverslaglegging van zowel Leystromen als de rechtsvoorganger staat expliciet benoemd dat er in het betreffende verslagjaar geen sprake was van tegenstrijdige belangen waarbij leden van de Raad van Toezicht en/of het bestuur betrokken waren. Ook heeft geen van de leden van de Raad of het bestuur een nevenfunctie bekleed die onverenigbaar was met het lidmaatschap van de Raad van Toezicht of het bestuur.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De Raad van Toezicht van Leystromen heeft een reglement opgesteld waarin staat beschreven dat de Raad toeziet op het beleid van het bestuur en op de gang van zaken binnen de corporatie en de met verbonden onderneming(en). De Raad van Toezicht heeft primair een toezichthoudende taak en fungeert als werkgever van het bestuur. In de toezichthoudende rol toetst de Raad of het bestuur bij de beleidsvorming en uitvoering van bestuurstaken voldoende zicht houdt op het belang van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke functie van Leystromen en een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van alle belangen. In het reglement is opgenomen dat het toezicht van de Raad van Toezicht op de bestuurder onder andere het volgende betreft:

- de realisatie van doelstellingen van de corporatie;
- de strategie en de risico's verbonden aan de corporatieactiviteiten;
- de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- het financiële verslagleggingsproces;
- de naleving van de wet- en regelgeving;
- het kwaliteitsbeleid;
- de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording.

Om een goede invulling te geven aan de toezichthoudende rol laat de Raad zich regelmatig mondeling of schriftelijk door het bestuur informeren. De Raad vergadert regelmatig, waarbij het bestuur meestal aanwezig is. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van diverse externe informatiebronnen en vond er overleg plaats met de accountant.

Zoals aangegeven is de Raad van Toezicht werkgever van het bestuur. De taken in de richting van het bestuur staan beschreven in het reglement en bestaan onder andere uit het opstellen van een schriftelijke profielschets indien er sprake is van een vacature, het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden en het beoordelen van het functioneren van het bestuur. Op 19 december 2012 is een nieuwe bestuurder benoemd, die wordt beloond conform de 'Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties'. De evaluatie wordt jaarlijks namens de Raad gedaan door de selectie- en remuneratiecommissie op basis van vooraf overeengekomen doelstellingen. De voltallige Raad wordt daarover mondeling geïnformeerd door de commissie. Daarnaast vervult de Raad de functie van klankbord voor het bestuur, waarbij het bestuur terzijde wordt gestaan met advies, reflectie, het inbrengen van nieuwe invalshoeken en kennis, etc. Vanuit de Raad is aangegeven dat de klankbordfunctie momenteel actief wordt ingevuld, mede ook met het oog op de grote ontwikkelingen die de organisatie heeft doorgemaakt en nog moet doormaken. Daarbij blijkt de scheidslijn tussen toezicht houden op de organisatie en het besturen van de organisatie dun, maar niet onjuist. Waakzaamheid voor de onderscheidende rollen blijft geboden.

6.3.2 Toetsingskader

5,0

In het jaarverslag 2012 is weergegeven dat de Raad van Toezicht het toezicht houden op het beleid en de algemene gang van zaken als belangrijkste taak zien. Belangrijke onderwerpen daarbij zijn de realisatie van de volkshuisvestelijke opgave, de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording en het financieel verslaggevingsproces. Beschreven staat dat de Raad van Toezicht in het bijzonder aandacht had voor:

- de audit van de volledige projectenportefeuille;
- de mate van 'in control' zijn van de organisatie.

Uit de interviews komt tevens naar voren dat de Raad van Toezicht en het bestuur het in control komen van de organisatie als één van de belangrijkste taken ziet. Men erkent dat dat nog niet zover is en dat aanvullende, juist onderbouwde, documentatie vereist is om daadwerkelijk de toezichthoudende rol uit te kunnen oefenen. Een cruciaal onderdeel hiervan is de verdere vormgeving van het toetsingskader. In het afgelopen jaar zijn met name de begroting en de trimesterrapportages gebruikt als toetsingskader, waarbij beide documenten en de onderliggende informatie zeer goed tegen het licht zijn gehouden. Daaruit zijn lessons learned gehaald die zijn toegepast in de jaarbegroting 2014 en toegepast gaan worden in de nieuwe maand- en kwartaalrapportages vanaf 1 januari 2014. Het is van belang dat er in deze rapportages specifiek en overzichtelijker wordt ingegaan op de belangrijkste onderwerpen (ratio's, doelstellingen, begroting, risico's, projectinvesteringen en afspraken met belanghebbenden), waarbij tevens vervolgtacties worden benoemd. Naast een hernieuwde rapportage inhoud en –cyclus zijn in de afgelopen periode een nieuw treasurystatuut en investeringsstatuut opgesteld en wordt momenteel gewerkt aan de afronding van het nieuwe ondernemingsplan.

De visitatiecommissie is zich ervan bewust dat het toetsen van niet volledig of juist ingevulde kaders een lastige zaak is. Het aanleveren van de documentatie is een verplichting van de onderneming. Dan nog is het niet volledig kunnen toetsen een omissie binnen de governance.

6.3.3 Governancecode

7,0

Leystromen onderschrijft de Aedescode en de Governancecode Woningcorporaties, die in 2011 is vernieuwd. Voor de Code geldt het principe 'pas toe of leg uit' met uitzondering van drie bepalingen. Deze hebben betrekking op de sectorbrede belonings-code van bestuurders, een nieuwe bepaling die betrekking heeft op de honoreringscode van de commissarissen en de zittingstermijnen van de commissarissen.

6.4 Externe Legitimatie

4,0

Leystromen heeft regelmatig overleg met de drie huurdersorganisaties. Daarvan wordt Uw Huurdersraad wel gezien als een vertegenwoordiging en heeft zij op die basis wel inspraak, maar heeft de organisatie geen officiële titel. De huurdersorganisaties worden in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over onder andere het jaarverslag, de strategie en het beleid. Daarbij wordt vanuit de organisaties aangegeven dat ze het gevoel hadden in het verleden wel om advies gevraagd te worden, maar er in feite geen sprake was van advisering. De corporatie deed te weinig met de gegeven adviezen en gaf in de meeste gevallen zelfs geen terugkoppeling. Momenteel komt er langzaam aan verandering in de wijze waarop de huurdersorganisaties bij de corporatie worden betrokken, alhoewel dit nog grotendeels wel adviserend over reeds opgestelde documenten is, in plaats van het actief betrekken in een

vroeg(er) stadium. Leystromen heeft in 2012 een proefmeting door KWH laten doen; in 2013 hebben de metingen plaatsgevonden om het label te kunnen halen.

Wat betreft gemeenten heeft Leystromen in de afgelopen jaren met slechts één gemeente prestatieafspraken gemaakt. Ook in het verleden blonken de rechtsvoorgangers niet uit hierin. Met de andere gemeenten waren wel kaderafspraken gemaakt, maar van concrete afspraken was geen sprake. Recent heeft de corporatie samen met de gemeente Oisterwijk nieuwe prestatieafspraken opgesteld. Zowel de corporatie als de gemeenten waren van plan ook andere belanghebbenden in dit proces te betrekken. Andere belanghebbenden zijn echter niet betrokken geweest bij het opstellen, terwijl dit de basis van de afspraken had kunnen versterken. Als gevolg van de interne focus van Leystromen is er in de afgelopen jaren bijzonder weinig structureel contact geweest met de gemeenten. Met enkele gemeenten is er in de afgelopen periode in het geheel geen contact meer geweest (op bestuurlijk niveau). Voorgaande ook niet na het herhaaldelijk zoeken van contact. Bij deze gemeenten is in regioverband de vraag opgeworpen wat met Leystromen te doen.

Op de website van de corporatie is geen integraal belanghebbenden overzicht geplaatst, enkel de huurdersorganisaties staan vermeld. Wel staat er in het vorige ondernemingsplan (2011-2015) een overzicht. Ook heeft een gezamenlijke belanghebbendenbijeenkomst met huurders, gemeenten en andere maatschappelijke partijen waarbij het bestuur en de Raad van Toezicht aanwezig zijn al lange tijd niet meer plaatsgevonden. Een verslag hierover is dan ook niet beschikbaar. Bij veel belanghebbenden is ongewis wat Leystromen bezighoudt en welke positie de corporatie wil innemen in het maatschappelijke speelveld. Huurders noch gemeenten en zorgpartijen zijn vooraf betrokken bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan. Op het gebied van externe legitimatie moeten de acties en resultaten echt als volstrekt ontoereikend worden gekenschetst. Hierin is de corporatie ernstig in tekortgeschoten.

6.5 Prestaties en beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Leystromen resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing	Plan	6,0	33%	1,8
	Check	5,0		
	Act	5,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad	6,5	33%	2,0
	Toetsingskader	5,0		
	Governancecode	7,0		
Externe legitimatie	Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	4,0	33%	1,3
Gemiddeld				5,1

Bijlagen

Bijlage 1: Bronnenlijst

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2013) - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Strategische beleidsplannen Jaarverslagen Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, Milieu- en duurzaamheid, leefbaarheid, etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Prestatieafspraken Convenanten, contracten Documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Begrotingen Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Kwartaalrapportages Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Stukken betreffende financiële sturing en efficiency WSW correspondentie
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister inzake prestaties en toezicht

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Leystromen

Naam	Functie
Dhr. Scholten	Raad van Toezicht (voorzitter)
Dhr. Kokhuis	Raad van Toezicht (vice-voorzitter)
Mevr. Van Lith	Raad van Toezicht (lid)
Dhr. De Wuffel	Raad van Toezicht (lid)
Dhr. Marx	Directeur-bestuurder
Mevr. Korevaar	Manager bedrijfsvoering
Dhr. Schellekens	Manager klant
Dhr. Bink	Manager vastgoed
Dhr. Michels	Ondernemingsraad
Dhr. Verhoosel	Ondernemingsraad
Mevr. Verheul	Ondernemingsraad
Dhr. Lamers	Ondernemingsraad

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. Van Uden e.a.	Uw Huurdersraad
Dhr. De Vries e.a.	Huurdersbelangenvereniging Hilvarenbeek
Dhr. Gerritsen e.a.	Huurdersvereniging Oosterwijk
Dhr. Braspenning	Gemeente Alphen-Chaam
Dhr. Keijsers	Gemeente Baarle-Nassau
Dhr. Krijnen	Gemeente Gilze en Rijen
Dhr. Verkuijlen	Gemeente Hilvarenbeek
Dhr. Lemmens	Gemeente Oosterwijk
Dhr. Verhoeven	Gemeente Goirle
Mevr. Van Lieshout	Gemeente Goirle
Dhr. Van Tuijn	RIBW
Dhr. Schneijdenberg	Amarant
Dhr. Van der Linden	Thebe
Dhr. Hermsen / Dhr. Bruinenberg	Maasduinen

Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
Beschikbaarheid				
2010 Stromenland (S): mutatiegraad 6,0%.	Geen ambities geformuleerd.	-	Geen opgaven geformuleerd.	-
2010 Leyakkers (L): mutatiegraad 9,2%.				
Mutatiegraad: 2011: 7,08% 2012: 6,35% 2013 1e trim.: mutatiegraad 1,9% (extrapolatie 5,96%) 2013 2e trim.: mutatiegraad 4,18%	Mutatiegraad: 2011: 6,2% 2012: 5,6% 2013: 6,0%	8		
Woningtoewijzing				
2010 (L): Ruim 96% van de voorraad is bereikbaar voor de doelgroep.	90% van de voorraad moet bereikbaar zijn voor de doelgroep.	8	Geen opgaven geformuleerd.	-
2010 (L): 79% van de verhuurde woningen is toegewezen aan de primaire doelgroep.	Passend en bij voorrang huisvesten van de primaire doelgroep.	7		
2010 (S): 97,8% van de verhuureenheden zitten onder of op de huurtoeslaggrens.	Betaalbaar wonen voor de primaire doelgroep	9		
2010 (S): Onrechtmatige, illegale bewoning is niet aan de orde geweest.	Geen ambities geformuleerd.	-	Gemeente Hilvarenbeek: Indien onrechtmatige, illegale bewoning zich voordoet, starten partijen samenwerking op om dit op een effectieve en efficiënte manier aan te pakken.	-
2010 (S): Dit is niet gebeurd.			Gemeente Hilvarenbeek: In 2011 evalueren partijen in overleg met elkaar hun woonruimteverdeelsysteem.	-
2011: 94,6% van de woningen is toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot 33.614. 2012: 94,5% van de woningen toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot 34.085. 2013 1e trim.: 95,98% van de woningen toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot 34,085. 2013 2e trim.: 97,27% van de woningen toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot 34,229.	Woningen sluiten aan op de behoefte van onze doelgroep: 90% van de voorraad tot 647,53 wordt toegewezen aan inkomens tot 33.000	8	Geen opgaven geformuleerd.	-

2011: volledige digitalisering van het woningaanbod.	Geen ambities geformuleerd.	-		
2011: taakstellingen van vergunninghouders zijn zo goed als gerealiseerd.				
Betaalbaarheid				
Geen zichtbare prestaties.	Koopgarant inzetten om koopwoningen bereikbaar te maken en houden voor starters.	-	Geen opgaven geformuleerd.	-
2011 maximaal redelijke huur 64% (streefpercentage 67,5%).	Maximaal redelijke huur bij mutatie: referentie +/- 1% (2011: 67,5%, jaarlijks te bepalen).	6		
2012: maximaal redelijke huur 62,6%.	Geen ambities geformuleerd.			
2012: huurverhoging 2,3% conform het huurprijsbeleid van de Rijksoverheid (inflatievolgend).	Inflatievolgend huurbeleid.	7		
2011: 97,5% woningen tot aan huurtoeslaggrens.	Geen ambities geformuleerd.	-		
2012: 96,6% woningen tot aan huurtoeslaggrens.				
Bevorderen eigen woningbezit				
2010 (L): Er zijn 60 bestaande huurwoningen verkocht.	Verkoop van 50 woningen.	8	Geen opgaven geformuleerd.	
2010 (S): Er zijn 31 woningen verkocht, waarvan 7 in de gemeente Hilvarenbeek.	Verkoop van 30 huurwoningen.	7	Gemeente Hilvarenbeek: Stromenland verkoopt in de periode 2010 tot 2013 gemiddeld 7-10 huurwoningen per jaar in de gemeente Hilvarenbeek. Zittende huurders en starters hebben een voorrangpositie. Om ervoor te zorgen dat mensen in de lagere en middeninkomensgroepen een koopwoning naar hun wensen kunnen betalen, worden de huurwoningen die Stromenland verkoopt aan huurders of starters aangeboden met 10% korting of met Koopgarant.	-
2011: verkoop van bestaande woningen vond plaats op basis van stapeling van beleid en de verkooplijsten van de fusiecorporaties. In Hilvarenbeek zijn zes woningen verkocht.	Verkoopbeleid realiseren in 2011.	7	Geen opgaven geformuleerd.	-
2011: verkoop aan zittende huurders tegen 90% van de marktwaarde, in Oisterwijk en Hilvarenbeek woningen met maximaal 10% korting verkocht aan woningzoekenden, enkele bestaande woningen verkocht met Koopgarant. In Hilvarenbeek zijn twee woningen verkocht.	Geen ambities geformuleerd.	-		
2011: verkoopbevorderende instrumenten worden ingezet om stagnerende verkoop van nieuwbouwwoningen een impuls te geven (Koopgarant en Starters Rentelening).				

2011: 33 woningen verkocht met Koopgarant (5 bestaand en 28 nieuwbouw).			
2011: verkoop 65 woningen (opbrengst gelijk aan begroting).	2011: gewenst aantal te verkopen woningen: 70.	6	
2012: 31 bestaande woningen verkocht.	2012: gewenst aantal te verkopen woningen: 20.	10	
2013: 2e trim.: ultimo september 35 woningen getransporteerd en 14 nog te transporteren.	2013: gewenst aantal te verkopen woningen: 50.	7	
Gemiddelde beoordeling		7,5	-

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit				
2010 (S): Bewoners kunnen deelverbeteringen zoals tuinschuttingen, dakkapellen, dakvensters, etc. aanvragen.	ZAV-beleid is geëvalueerd en bijgesteld.	6	Geen opgaven geformuleerd.	-
2010 (S): Bij nieuwbouw- en onderhoudsprojecten kunnen huurders kiezen voor de kleur van tegelwerk en de kleur van het keukenblok etc.	Een visie ontwikkelen voor consumentgericht bouwen.	7		
Geen zichtbare prestaties.	Kwaliteit van wooncomplexen beoordeeld met een 7.	-		
	<i>Investeringen in onze woningvoorraad moeten voortkomen uit een SVB gebaseerd op de behoefte van de doelgroep en er moet sprake zijn van een goede prijs-kwaliteitverhouding.</i>	-		
	Actueel SVB (samenvoeging en actualisatie start in 2011, strategische keuzes per complex worden in 2012 en 2013 gemaakt).	-		
2011: basiskwaliteit voor de bestaande voorraad moet nog worden vastgesteld. Per 31-12-2011 hebben alle woningen een individueel energielabel.	Basiskwaliteit woningen is gedefinieerd in 2011.	4		
Geen zichtbare prestaties.	Alle woningen worden bij mutatie opgewaardeerd naar basiskwaliteit.	-		
2011: eerste conditiemeting van het bezit in de kernen Oisterwijk en Hilvarenbeek.	2011: jaarlijkse actualisatie van de conditiemeting van een gedeelte van het bezit van Leyakkers (inzicht in de toekomstige onderhoudsbehoefte van de woningen).	7		
2011: kosten planmatig onderhoud 7.147.327 (bereikt door clustering van gelijksoortige activiteiten en een scherpe inkoop).	2011: budget planmatig onderhoud 8.750.011.	8		

2012: kosten planmatig onderhoud 8.700.000 (bereikt door gunstige aanbestedingsresultaten).	2012: budget planmatig onderhoud 10.900.000.	9		
Geen zichtbare prestaties.	2012: 1e kwartaal integrale MJOP gereed.	-		
	2013: invoeren huurders ABC en versoberde kwaliteitskaart.	-		
2013: gestart met maken van vaste prijsafspraken met als doel de onderhoudskosten terug te dringen.	Geen ambities geformuleerd.	-		
Woningbeheer				
2011: verkenning van de mogelijkheden voor toepassing van KWH.	2011: deelname jaarlijkse KWH-meting vestigingen Goirle en Rijen met als doel behoud van KWH-label.	4	Geen opgaven geformuleerd.	-
2012: proefmeting KWH succesvol afgerond.	2011: voorbereiding KWH-meting vestiging Oisterwijk en behalen label in 2013.	4		
2013: bewonersbladen gepubliceerd op de website.	Vier keer per jaar publicatie bewonersblad (klant is op de hoogte van Leystromennieuws).	7		
2011: opening woonwinkel vestiging in Oisterwijk (alle vestigingen hebben nu een woonwinkel). Hierdoor is het mogelijk maatwerk te leveren aan huurders.	Geen ambities geformuleerd.	-		
2011: financiële ondersteuning van huurdersorganisaties, budget 33.087 euro.				
2012: financiële ondersteuning van huurdersorganisaties, budget 42.218.				
Energie en duurzaamheid				
2010 (L): Er zijn 440 c.v.-ketels vervangen.	Duurzaamheid en energiebesparingen staan nadrukkelijk op de agenda. Leyakkers wil zich innovatief profileren.	5	Geen opgaven geformuleerd.	-
Geen zichtbare prestaties.	Woningen en woonomgeving zijn duurzaam (milieubeleidsplan gereed in 2012, checklist bestaande woningvoorraad gereed in 2011, bij nieuwbouw minimaal de GPR-score zoals afgesproken in Convenant Duurzaam Bouwen).	-		
2010 (S): Van het gehele woningbestand zijn de bestaande energielabels vastgesteld. Deze labels moeten als basis gaan dienen voor het nog vast te stellen energiebeleid.	Energiebeleid is opgesteld met relatie tussen besparende maatregelen en de woonlasten.	7		
2010 (S): Het beleid is niet opgesteld.	Geen ambities geformuleerd.	-	Gemeente Hilvarenbeek: In 2010 is door Stroomland een energiebeleid opgesteld, waarbinnen de relatie is gelegd tussen energiebesparende maatregelen en de woonlasten.	-

2011: bij verbouwing van de vestiging in Rijen zijn lichtsensoren aangebracht (energievermindering). Milieubeleidsplan niet opgesteld.	Kantoren Leystromen zijn duurzaam (milieubeleidsplan korte en lange termijn gereed in 2012).	2	Geen opgaven geformuleerd.	-
2011: voor de drie vestigingen zijn zeven dienstfietsen aangeschaft.	Geen ambities geformuleerd.	-		
2011: offerte opgevraagd voor levering groene stroom voor alle kleinzakelijke elektra-aansluitingen.				
2011: energiebesparing als belangrijk aspect van woonlastenbeheersing. Genoemd worden: collectieve inkoop van energie, lijst met geriefverbeteringen die het huurders mogelijk maakt om tegen huurverhoging isolatie/ energiebesparende voorzieningen te laten aanbrengen, inzet Leystromen om bij planmatig onderhoud ook deze voorzieningen aan te brengen.	Bewustzijn woonlasten creëren bij huurders (vanaf 2012, 1x per jaar informeren).	4		
Geen zichtbare prestaties.	Huurders hebben vanaf 2013 (waar mogelijk) de mogelijkheid inzicht te krijgen in het persoonlijk energieverbruik.	-		
	2012: jaarlijks 60 tot 70 woningen bij mutatie minimaal naar energielabel D.	-		
2013: energetische maatregelen worden via cafetariamodel aangeboden aan klanten.	Geen ambities geformuleerd.	-		
Gemiddelde beoordeling		5,7		-

Huisvesten doelgroepen met bijzondere aanpassingen of voorzieningen

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte				
2010 (L): Alle seniorenwoningen zijn opgeplust.	Geen ambities geformuleerd.	-	Geen opgaven geformuleerd.	-
2010 (L): Er zijn 164 woningen aan jongeren (<30 jaar) toegewezen.	Aandacht voor kwetsbare positie van jongeren op de woningmarkt.	7		
Geen zichtbare prestaties.	Alle nieuwbouwappartementen voldoen aan het label 'Woonkeur' en is het uitgangspunt bij eengezinswoningen dat in ieder geval de begane grond bezoekerbaar is voor rolstoelgebruikers.	-		
	Bij nieuwbouw en herstructurering realisatie seniorgeschikte woningen (maximale inzet naar aanleiding van woonwensenonderzoek).	-		

	Participeren in woon- en zorgketten in Goirle, Hilvarenbeek en Ulicoten.	-			
2010 (S): Er heeft geen inventarisatie plaatsgevonden.	Geen ambities geformuleerd.	-	Gemeente Hilvarenbeek: In 2010 wordt door Stromenland en de gemeente geïnventariseerd wat de woonbehoefte is van bijzondere doelgroepen. Aan de hand daarvan worden resultaatafspraken opgesteld om het aanbod van huisvesting voor bijzondere groepen in kaart te brengen.	-	
2010 (S): Dit is niet aan de orde geweest.				Gemeente Hilvarenbeek: Indien maatschappelijke opvang wenselijk is, zullen Stromenland en de gemeente een gezamenlijke oplossing zoeken. De gemeente zal hierin de gemeente Tilburg betrekken.	-
2012: oplevering Catharinenberg Oisterwijk, de Hoogt in Alphen, De Lichtert in Baarle-Nassau.				Geen opgaven geformuleerd.	-
Bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking < 65					
Geen zichtbare prestaties.	Geen ambities geformuleerd.	-	Geen opgaven geformuleerd.	-	
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen stellen					
Geen zichtbare prestaties.	2011: met zorg-, welzijnspartijen en gemeenten wordt een visie wonen, zorg en welzijn geformuleerd	-	Geen opgaven geformuleerd.	-	
Gemiddelde beoordeling		7,0		-	

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw				
2010 (L): 134 huureenheden, 21 koopwoningen, 31 eenheden voor PG groepswonen, 62 intramurale eenheden en een brede school.	Geen ambities geformuleerd.	-	Geen opgaven geformuleerd.	-
2010 (L): 10,6 miljoen aan maatschappelijke investeringen.	Leyakkers wil een 'maatschappelijk ondernemer' zijn.	7		
2010 (S): Er zijn 41 nieuwbouwwoningen opgeleverd.	Geen ambities geformuleerd.	-		
2012: Leystromen heeft met alle gemeenten binnen het werkgebied gesproken	Investeringsprogramma is periodiek vastgesteld, belanghouders zijn op de hoogte.	7		
Geen zichtbare prestaties.	Realisatie investeringsprogramma op korte en lange termijn: kort 80-90% gerealiseerd, lang 50-70% gerealiseerd.	-		

	Voor complexe nieuwbouwprojecten wordt een concept ontwikkeld (inzicht in kansen en mogelijkheden van een locatie en besluitvorming over het voorlopig ontwerp).			
2011: 131 nieuwbouwwoningen opgeleverd (waarvan 58 huur, 26 koop en 47 overig).	2011: 149 opleveringen begroot.	6		
Geen zichtbare prestaties.	2012-2016: 784 vhe en 188 koopeenheden.	-		
2012: 285 nieuwbouwwoningen opgeleverd (206 sociale huur, 45 markt, 34 koop).	2012: 256 huur (135 sociaal, 29 markt en 92 zorg) en 73 koop.	8		
2013 1e trim.: 64 nieuwbouwwoningen opgeleverd.	2013: 368 nieuwbouwwoningen begroot.	7		
2013 2e trim.: 243 nieuwbouwwoningen opgeleverd.				
Sloop				
2011: sloop 37 vhe (administratief, deels al gesloopt in 2010).	2011: sloop 10.	7	Geen opgaven geformuleerd.	-
2012: sloop 0 vhe .	2012: sloop 0.			
2013: sloop 0 vhe.	2013: sloop 0.			
Maatschappelijk vastgoed				
2010: De huurovereenkomst voor samenwysaccommodatie Starrebos is in 2010 getekend. Door vertraging in het plan Gelderakkers is de overeenkomst voor die accommodatie nog niet getekend. Er is een conceptovereenkomst, gebaseerd op het contract voor Starrebos. Die overeenkomst wordt getekend als de resultaten van de aanbesteding bekend zijn, waarschijnlijk in 2013.	Geen ambities geformuleerd.	-	Gemeente Hilvarenbeek: In 2010 worden voor de twee Samenwysaccommodaties de huurovereenkomsten getekend.	-
2011: oplevering MFA en sportvoorziening in de Frankische Driehoek (Goirle).			Geen opgaven geformuleerd.	-
2012: oplevering dagwinkel Amarant (Goirle), kantoor voor Amaliazorg in woon-zorgcomplex Catharinenberg (Oisterwijk).				
Gemiddelde beoordeling		7,0		-

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Ambities	Cijfer	Opgaven	Cijfer
2010 (L): Er is 3.400 uitgegeven aan sponsoring.	Financiële bijdrage leveren o.b.v. sponsorbeleid aan verzoeken die affiniteit hebben met de doelstellingen v.d. stichting.	6	Geen opgaven geformuleerd.	-
2010 (L): Buurtconciërges, brandgangbeheer, herinrichting v.d. openbare ruimte etc. zijn maatregelen die worden genomen.	Leykackers wil een concrete bijdrage leveren aan leefbaarheid.	7		
2010 (S): De corporatie heeft op verschillende manieren invulling gegeven aan het verbeteren van de leefbaarheid van wijken. Bijvoorbeeld het voeren van aanbiedingsgesprekken, Buurt aan Z etc.). 2010 (S): Er zijn drie woonconsulenten actief bij bemiddeling van overlast en houden toezicht.	Een leefbaarheidsbeleid is opgesteld.	7		
Geen zichtbare prestaties.	Onderzoek naar haalbaarheid politiekeurmerk voor alle huurwoningen (gereed in 2012).	-		
2010 (S): Eind 2010 is het "Convenant samenwerkingsverband aanpak hennepeteelt district Tilburg" vastgesteld. Zowel Leystromen als de gemeente Hilvarenbeek zijn hierin partij.	Met de gemeenten is een convenant gesloten over het aanpakken van overlast, hennepeteelt en veiligheidsmaatregelen.	7	Gemeente Hilvarenbeek: Partijen maken in 2011 een protocol over de handhaving van vooral de thuisteelt van wiet in (huur)woningen.	-
2011: Leystromen neemt deel aan overlegstructuren met politie, welzijnsinstellingen en maatschappelijk werk binnen de diverse gemeenten ten behoeve van wijk- en buurtbeheer (Buurtregie in Goirle, Home Team in Gilze-Rijen, MASS-overleg in Alphen-Chaam en Baarle-Nassau, Netwerkoverleg Oisterwijk en Buurtregie Hilvarenbeek).	Aansluiting maatschappelijke steunsysteem: deelname aan lokale netwerken per kern/gemeente of het initiëren daarvan (Leystromen heeft meer dan alleen een signalerende functie).	7	Geen opgaven geformuleerd.	-
2011: aan de bewoners van de zorgcentra Guldenakker, Bergvenne en Berkenrode (Goirle) worden door huismeesters 24 uur per dag diensten aangeboden op het gebied van wonen, zorg en veiligheid. In 2011 is deze dienst uitgebreid met het uitvoeren van kleine dagelijkse reparaties.	Voortzetten huismeesterprojecten door middel van diensten, deels op abonnementsbasis en deels opgenomen in de servicekosten, zorgen voor goed wonen, welzijn en veiligheid in wozoco's, mfa's en andere gebouwen.	7		
Geen zichtbare prestaties.	Ontwikkelen van een algemene visie op wijken en visies per wijk en kern in het werkgebied (start in 2011).	-		

2011: in Gilze en Rijen heeft het WZSW samen met Leystromen 84 dienstencheques uitgedeeld aan huurders die wat extra hulp konden gebruiken voor bijvoorbeeld het onderhouden van hun tuin of het schoonhouden van hun huis.	Voorzetten project dat zorg en welzijn in de wijk combineert met scholing en werkgelegenheid in Gilze en Rijen (2011).	7	
2011: Leystromen heeft met gemeente Gilze en Rijen, politie en bewoners uitvoering gegeven aan buurtplannen in de Pastoor Gillisstraat, Oranjeplein en woongebouw De Ark. Activiteiten zijn geëvalueerd en er zijn nieuwe actiepunten benoemd.	Beleidsplan leefbaarheid en jaarlijkse uitvoeringsplannen (ontwikkeld vanaf 2012).	5	
2011: het leefbaarheidsproject Buurt aan Zet wordt gefinancierd door Leystromen en de gemeente Oisterwijk.	Geen ambities geformuleerd.	-	
Geen zichtbare prestaties.	Voorzetten project dat zorg en welzijn in de wijk combineert met scholing en werkgelegenheid in Hilvarenbeek (2011).	-	
2011: woonconsulenten beschikken ieder over een budget van 5.000 euro.	2011: budget kleine leefbaarheidsuitgaven in wijken, buurten en gebouwen bedraagt 75.000 (hieruit wordt een eigen budget van 5.000 per klantconsulent verstrekt waarmee zij kleine bedragen in hun wijk financieren).	7	
Geen zichtbare prestaties.	2011: in overleg met de bewoners opknappen van en verbeteren van de toegankelijkheid van diverse trappenhuizen en portieken in woongebouwen.	-	
2011: verbeteren woonomgeving Goirle (inzaaien braakliggend terrein), Gilze en Rijen (buurtplannen), Hilvarenbeek (windschermen plaatsen op balkons, gladde galerijvloer vervangen)	2011: het verbeteren van de woonomgeving onder andere door verbetering van verlichting, aanpak achtertuinen en schuttingen.	7	
Geen zichtbare prestaties.	2011: het aanpassen van twee woongebouwen (Bergvenne en Guldenakker) ten behoeve van stalling van fietsen en opslag spullen. 2011: het voortzetten van de uitgangspunten uit het participatieonderzoek 'verkleuring en verjonging' en het verstrekken van een Pluim op het einde van het jaar aan de vrijwilligers (bewonersbetrokkenheid waarderen en in stand houden). 2011: Poststeeg 27 in Oisterwijk ter beschikking stellen als dagopvang aan De Vloet voor bewoners uit de omgeving (maatschappelijke betrokkenheid zichtbaar maken in het dorp).	-	

	2011: Bijdrage aan Charitas (Oisterwijk/Moergestel) (huurders met financiële problemen ondersteunen).		
	2012: In een aantal complexen in Oisterwijk de toegankelijkheid voor ouderen verbeteren.		
	2012: Beleid ontwikkelen voor de aanpak van achterpaden en voortuinen en deze uitvoeren.		
	2012: in ouderencomplex in Goirle de bewegwijzering voor hulpdiensten verbeteren.		
	2012: onderzoek starten naar buurtbemiddelingsprojecten.		
	2012: ontwikkelen 'trouwe huurderbeleid' en deze uitvoeren.		
2011: 730.000 euro investering in leefbaarheid.	Geen ambities geformuleerd.	-	
2011: laatste kans beleid Leystromen biedt ex-huurders, die vanwege overlast of hennep uitgezet zijn, de mogelijkheid om na twee jaar (onder voorwaarden) weer een woning te huren.			
2011: buurtconciërges zijn actief in de gemeenten Goirle, Gilze-Rijen, Oisterwijk en Hilvarenbeek.			
2011: In Goirle zijn 21 bewonerscommissies actief, afhankelijk van de grootte en samenstelling van de commissie wordt uit het leefbaarheidsbudget een vrij te besteden bedrag beschikbaar gesteld.			
2012: 163.921 euro besteed aan activiteiten ter verbetering van het woon- en leefmilieu in wijken en buurten.			
Gemiddelde beoordeling		6,7	-

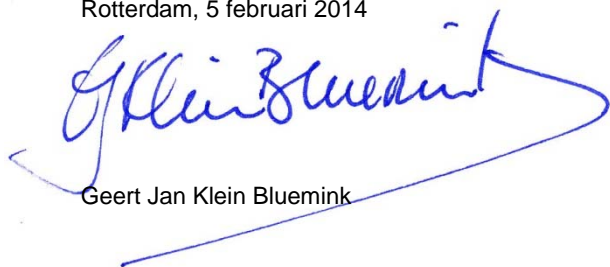
Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Leystromen in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys noch de afzonderlijke leden van de visitatiecommissie hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie en de twee kalenderjaren na afloop van de visitatie heeft Ecorys geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie. Daarnaast hebben de betrokken visitatoren in de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie en de twee kalenderjaren na afloop geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie.

Rotterdam, 5 februari 2014



Geert Jan Klein Bluemink

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

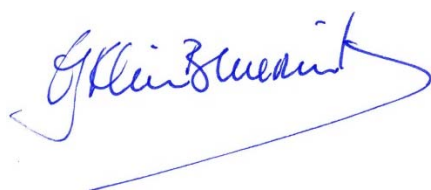
Leystromen

Visitatieperiode september 2013 – december 2013

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


Naam en handtekening:

Geert Jan Klein Bluemink



Naam en handtekening:

Ewoud Dekker



Naam en handtekening:

Hugo ter Heegde



Plaats:

Rotterdam

Datum:

5 februari 2014

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Klein Bluemink, Dr., G.J.

Geboorteplaats en –datum:

Emmen, 14 februari 1960

Woonplaats:

Leidschendam

Huidige functie:

Managing partner Ecorys

Onderwijs:

- 2000: Doctoraat Internationale Betrekkingen, Faculteit Rechten, RUL
- 1992: Merger & Acquisitions, INSEAD
Global Information & Telecommunication Industry, INSEAD
- 1991: Marketing II, PHILIPS, IMD
- 1988: Postdoctoraal Informatie Analyse & Management, Rotterdam
- 1987: Postdoctoraal Internationaal Recht, RUL
- 1981 – 1986: Doctoraal Internationale Betrekkingen, RUL

Loopbaan:

- 2007 - heden: Managing partner Ecorys, advies en management vastgoed sector: interim directie functies gebiedsontwikkeling (Den Helder, Westland), voorzitter visitatie commissies woningcorporaties.
- 2006 – 2007: KPN, Directeur Real Estate Services. Management, verkoop/afstoot vastgoed portfolio (ruim €1 miljard). Opbouw nieuwe gebouwen infrastructuur. Voor ruim €100 miljoen verkocht. Vastgoed prijs 2006 FD Property NL Award.
- 2003 – 2006: KPN, Directeur Vastgoed & Facilities. Turnaround, management, verkoop en sanering, met als resultaat een structurele besparing (€140 miljoen op jaarbasis).
- 2002: KPN, Directeur Concern Contracten. Opzetten van inkooporganisatie, openbreken en heronderhandelen van mantel- en outsourcing contracten (€60 miljoen aan structurele kostenbesparingen).
- 1998 – 2002: Dubbele functie als KPN Country Manager Tsjechië en President Directeur TelSource N.V. (joint venture met Swisscom), met bestuursfuncties in Tsjechische participaties. Opbouw landenorganisatie, succesvolle lobby en positieve oplossing van de 'corruptie' affaire, implementatie projecten (\$ 130 miljoen) binnen tijd en budget, afbouw organisatie (180 man) en verkoopklaar maken.
- 1996 – 1998: UNISOURCE en KPN, Vice President Business Development, ontwikkeling en uitbouw van pan-Europese alliantie met AT&T en UNISOURCE partners Swisscom, Telia en Telefónica op het gebied van electronic commerce en solutions/outsourcing. Project Directeur Strategie PTT Telecom acquisities op het gebied van call centers en multimedia.
- 1993 – 1996: Directeur Information Technology Services, Marketing en Verkoop PTT Telecom, Bestuurder Communication Services Nederland B.V. - de eerste communicatie service provider van het bedrijf. Turn-around management van bestaande verlieslatende naar winstgevende bedrijven en succesvolle expansie van de outsourcing portfolio richting multinationals en overheid.

- 1992 – 1993: Business Development Manager, UNISOURCE. Start van outsourcing business; overname geïntegreerde ICT met 330 man van DSM.
- 1991 – 1992: Business Development Adviseur, Telematica Systemen en Diensten PTT Telecom. Ontwikkeling nieuw business portfolio en outsourcing diensten.
- 1989 – 1991: Account Manager, PHILIPS Telecommunicatie en Informatie Systemen, verkoop van datacommunicatie voor corporate accounts en overheid.
- 1988: De Veer Automatisering, detachering IT-specialisten.

Profielbeschets:

Geert Jan is een brede, resultaatgerichte manager en bestuurder en heeft posities vervuld in een (inter)nationale context, met de nadruk op infrastructuren: telecommunicatie- en informatie technologie branches, facilitaire en vastgoed sector, Energie en Maritieme sector. Hij heeft een bewezen staat van dienst in zowel de publieke als private sector en is ervaren in complexe (financiële) constructies, zowel aan de verkoop- als aan de inkoopkant, waarbij de nadruk ligt op risicomangement. Geert Jan is een ervaren onderhandelaar en succesvolle turn-around manager in: acquisities, fusies, deelnemingen, outsourcing trajecten en politieke lobby. Turnaround successen zijn het saneren en fuseren van verliesgevende afdelingen en bedrijven tot winstgevende entiteiten en de winstgevende verkoop van vastgoed. Daarnaast is hij een strategisch marketeer met oog voor positionerings vraagstukken (5 P's) en veranderingsmanagement. Als enthousiaste en ervaren spreker tijdens seminars, congressen en 'op de kist' krijgt hij de zaal mee. Geert Jan is te typeren als een alliantiebouwer, relatiebeheerder, management consultant, lobby'er op (directie)niveau en in de politiek. Geert Jan is als voorzitter bij de visitaties betrokken.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Dekker, ing. MScRE, E.

Geboorteplaats en –datum:

Avereest, 14 september 1982

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

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

Loopbaan:

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

Nevenactiviteiten:

- 2011 – 2013: FRESH Professionals, voorzitter
- 2010: FRESH Professionals, debat commissie, organiseren van het FRESH Forward Debat: "projectontwikkeling anno 2011"

Profielchets:

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

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Heegde, MSc, H.G.B. ter,

Geboorteplaats en –datum:

Leidschendam, 3 februari 1988

Woonplaats:

Utrecht

Huidige functie:

Junior Consultant

Onderwijs:

2011 – 2012	Master Land use Planning, Wageningen University & Researchcentrum
2006 – 2011	Bachelor Landschapsarchitectuur en ruimtelijke planning, Wageningen University & Researchcentrum
2000 – 2006	VWO Economie & Maatschappij met Wiskunde B1, Openbare Scholengemeenschap Huygenwaard (Huygens College)

Loopbaan:

2013 – heden	Junior Consultant
2012 – 2013	Planoloog KuiperCompagnons
2005 – 2008	Zelfstandig ontwerper, kosten- en procesmanager

Profielchets:

Hugo heeft een zeer brede interesse in de processen die raakvlak hebben met gebiedsontwikkeling. Denk hierbij aan financiële, sociale, ruimtelijke, juridisch-planologische, en vastgoedkundige processen. Hij voert verschillende onderzoeks- en advieswerkzaamheden uit op het gebied van de woningmarkt en detailhandel voor zowel private- als publieke partijen zoals pensioenfondsen, investeerders, ontwikkelaars, corporaties en overheden. De projecten waar hij aan werkt zijn net als zijn interesse zeer uiteenlopend. Markt- en haalbaarheidsanalyses, second opinions, beleidsvraagstukken en rapportages die ten grondslag liggen aan de onderbouwing van juridisch-planologische instrumentarium zijn hier onderdeel van. Als commissielid neemt Hugo deel aan maatschappelijk visitaties bij woningcorporaties.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas