

# **Lyaemer Wonen**

## **Visitatierapport**

Hilversum, 7 december 2007

### **Colofon**

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1<sup>E</sup>

1213 NS Hilversum

e-mail: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)

[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

Visitatiecommissie

De heer drs. A.M.H. van Mook (voorzitter)

Mevrouw dr. H.P. Uniken Venema

De heer B. Noordewier

Mevrouw drs. F. Jonker (secretaris)

## Voorwoord

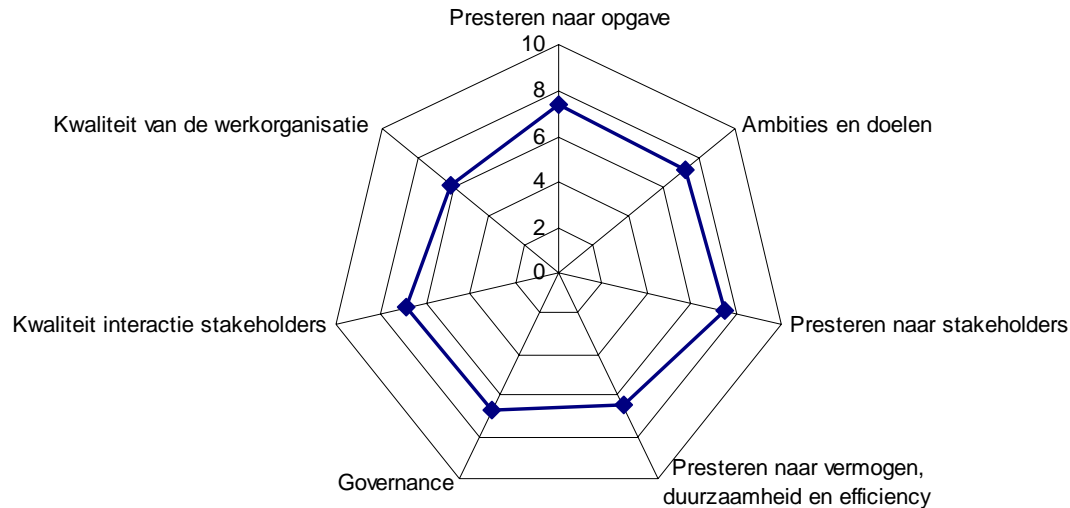
Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de 'checks en balances' van de corporatie onder het hoofdstuk Governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar. In 2007 en begin 2008 wordt nog gewerkt aan het verbeteren van de visitatiemethodiek, zodat de uitgevoerde visitaties ook onderling vergelijkbaar zijn. Dat kan betekenen dat de visitatiemethodiek, zoals deze is gehanteerd bij woningcorporatie Lyaemer Wonen, de komende tijd aan wijzigingen onderhevig is. De visitatie voldoet echter volledig aan de eisen die de Aedescode stelt.

Raeflex voert al meer dan vijf jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Vanuit deze visie werken wij volgens de Plan-Do-Check-Act methodiek (verder: PDCA-cyclus)<sup>i</sup>. Door deze methodiek kunnen resultaten direct in de organisatie worden ingebed. Naast de verplichte onderdelen voor een visitatie: prestaties en governance kijken wij ook naar de kwaliteit van de werkorganisatie en naar de kwaliteit van de interactie met stakeholders. Dit zijn in onze ogen twee belangrijke aspecten die van invloed zijn op het functioneren van de corporatie en dus op de prestaties. Tot slot bevat elke Raeflex-visitatie een aantal concrete aanbevelingen om het toekomstig presteren te kunnen verbeteren.

Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet in vaste dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.

## Managementsamenvatting

In de periode augustus tot en met november 2007 is woningcorporatie Lyaemer Wonen gevisiteerd. Woningcorporatie Lyaemer Wonen wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7. In het spinnenweb staat de score weergegeven op de verschillende prestatievelen.



Verplichte onderdelen	Cijfer
Presteren naar opgave	7
Presteren naar eigen ambities en doelen	7
Presteren naar stakeholders	8
Presteren naar vermogen	6
Governance	7
Aanvullende onderdelen	Cijfer
Kwaliteit van de interactie met stakeholders	7
Kwaliteit van de werkorganisatie	6

Lyaemer Wonen is een corporatie met een beheersmatig karakter. Op de onderdelen presteren naar opgave, eigen ambities en doelen en naar stakeholders presteert zij ruim voldoende tot goed. Stakeholders zijn overwegend enthousiast over de prestaties van Lyaemer Wonen en dragen de corporatie een warm hart toe. De corporatie kan de prestaties bevorderen door meer ondernemersgeest te tonen en mogelijkheden en verwachtingen meer transparant te maken, ondermeer door pro-actief het oor te luister te leggen in de omgeving. In de onderliggende rapportage worden deze conclusies gemotiveerd.

Raeflex kijkt bij haar visitatiemethodiek ook naar de kwaliteit van de interactie met stakeholders en de kwaliteit van de werkorganisatie. Dit doet Raeflex omdat een beeld van deze aspecten bijdraagt aan het lerend vermogen van de corporatie om in de toekomst beter te presteren. Op het aspect 'Kwaliteit van de interactie met stakeholders' presteert de corporatie ruim voldoende. De 'Kwaliteit van de werkorganisatie' behoeft nog aandacht.

Om het huidige functioneren en presteren van de woningcorporatie te verbeteren, doet de visitatiecommissie verder de volgende aanbevelingen:

- Verbeter de transparantie van de rapportagesystematiek waarbij doelen meer concreet worden gemaakt en aandacht wordt besteed aan de oorzaak van eventuele afwijkingen en de mogelijkheden en in te zetten acties om bij te sturen.
- Onderzoek in welke mate er elders in de regio of het land opgaven zijn die met behulp van de corporatie kunnen worden gerealiseerd. Hierbij wordt Lyaemer Wonen aangeraden een meer actieve houding aan te nemen ten aanzien van de investeringsmogelijkheden.
- De Raad van Commissarissen wordt aanbevolen meer aansluiting te zoeken bij de ontwikkelingen op het gebied van Governance en dit te vertalen naar de eisen van de lokale situatie. Middels een werkplan kunnen de gestelde doelstellingen periodiek worden gemonitord.
- In het contact met de stakeholders wordt aanbevolen de positieve relatie te versterken door mogelijkheden meer expliciet te maken en periodiek de meningen van alle stakeholders te inventariseren. Hierbij is het raadzaam duidelijk te maken wat er met de input van de stakeholders gebeurt in het kader van beleid en te ondernemen acties.
- Tot slot beveelt de commissie de corporatie aan de betrokkenheid en beïnvloedingsmogelijkheden van de medewerkers bij de totstandkoming van beleid groter te maken. Dit is ook van groot belang gezien de mogelijke cultuurverschillen die kunnen optreden na de bestuurswissel.

## Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 De Visitatie	7
1.2 De Woningcorporatie	7
1.3 Leeswijzer	7
<b>2. Prestaties naar Opgaven</b>	<b>9</b>
2.1 Beoordeling	9
2.2 Conclusies en motivatie	10
<b>3. Prestaties naar Ambities en Doelen</b>	<b>13</b>
3.1 Beoordeling	13
3.2 Conclusies en motivatie	14
<b>4. Prestaties naar Stakeholders</b>	<b>17</b>
4.1 Beoordeling	17
4.2 Conclusies en motivatie	18
<b>5. Prestaties naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency</b>	<b>21</b>
5.1 Beoordeling	21
5.2 Conclusies en motivatie	22
<b>6. Governance</b>	<b>25</b>
6.1 Beoordeling	25
6.2 Conclusies en motivatie	26
<b>7. Kwaliteit van de interactie met stakeholders</b>	<b>27</b>
7.1 Beoordeling	27
7.2 Conclusies en motivatie	28
<b>8. Kwaliteit van de werkorganisatie</b>	<b>31</b>
8.1 Beoordeling	31
8.2 Conclusies en motivatie	32
<b>9. Aanbevelingen</b>	<b>35</b>
9.1 Algemene aanbevelingen	35
9.2 Aanbevelingen per prestatie criterium	35
<b>10. Scoretabel</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording Visitatie</b>	<b>39</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 3 Het Certificaat</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>47</b>
<b>Reactie van Lyaemer Wonen</b>	



## 1. Inleiding

### 1.1 De Visitatie

Woningcorporatie Lyaemer Wonen heeft zich in de periode augustus tot en met november 2007 laten visiteren. De visitatiecommissie bestond uit de heer drs. A.M.H. van Mook (voorzitter), mevrouw dr. H.P. Uniken Venema, de heer B. Noordewier en mevrouw drs. F. Jonker (secretaris). In de bijlage zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, waren voor woningcorporatie Lyaemer Wonen de belangrijkste redenen om een visitatie te laten uitvoeren dat zij beoordeeld wil worden door de stakeholders op de resultaten van het werk en het maatschappelijk rendement van de woningcorporatie en dat zij van de uitkomst van de visitatie wil leren. Hiervan wordt in het ondernemingsplan melding gemaakt. Tevens is het relevant in het licht van de komende overdracht van de bestuursfunctie in 2008.

De visitatie betreft de periode 2005 tot 2009 omdat het ondernemingsplan deze periode bestrijkt.

### 1.2 De Woningcorporatie

In 1906 is 'Bouwvereniging Volksbelang' te Echten opgericht. Deze vereniging is in 2003 omgezet in 'Stichting Lyaemer Wonen'. Lyaemer Wonen beheert 1.628 huurwoningen, 2 overige verhuureenheden en heeft ten tijde van de visitatie 23 woningen in aanbouw. Lyaemer Wonen is werkzaam in de gemeente Lemsterland, statutair omvat het werkgebied geheel Zuidwest Friesland. Gemeente Lemsterland telt 13.434 inwoners<sup>ii</sup>. Belangrijkste stakeholders zijn Huurdersvereniging Lemsterland, zorgcollega's en de gemeente Lemsterland. Er zijn geen andere woningcorporaties actief in deze gemeente. Bij Lyaemer Wonen werken 20 medewerkers; in totaal 18,6 f.t.e.

### 1.3 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 2);
- Presteren naar Ambities en Doelen (hoofdstuk 3);
- Presteren naar Stakeholders (hoofdstuk 4);
- Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency (hoofdstuk 5);
- Governance (hoofdstuk 6).

Raeflex heeft daaraan vanuit haar visie op visitaties toegevoegd:

- Kwaliteit van de interactie met Stakeholders (hoofdstuk 7);
- Kwaliteit van de werkorganisatie (hoofdstuk 8).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

In hoofdstuk 9 worden aanbevelingen gedaan om het toekomstig presteren van woningcorporatie Lyaemer Wonen te verbeteren. In hoofdstuk 10, tot slot, wordt een cijfermatig overzicht gegeven van alle beoordelingen.





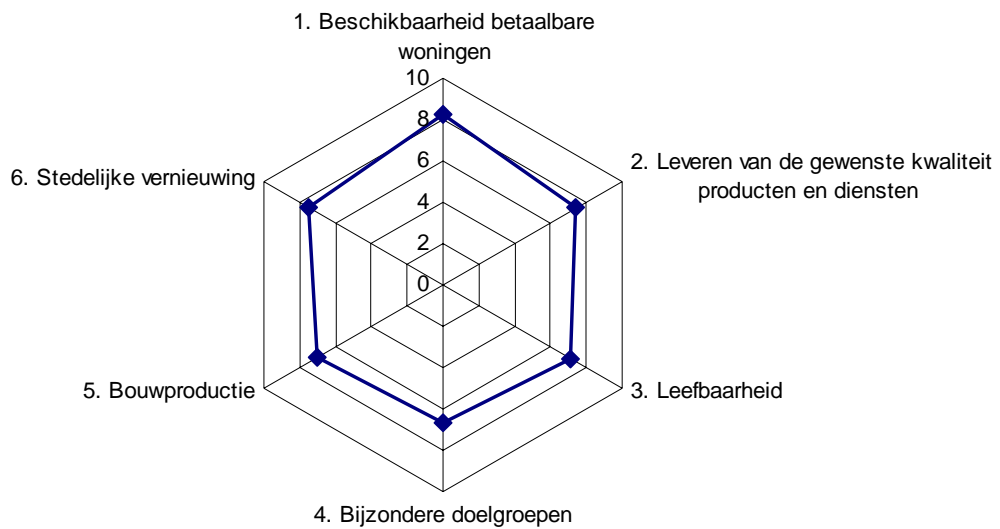
## 2. Prestaties naar Opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Lyaemer Wonen in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

### 2.1 Beoordeling

Het prestatieveld 'Presteren naar Opgave' wordt beoordeeld met een 7. De beoordeling is in het spinnenweb uitgesplitst naar de verschillende onderdelen<sup>iii</sup>.

Figuur 2-1, spinnenweg 'Presteren naar Opgave'

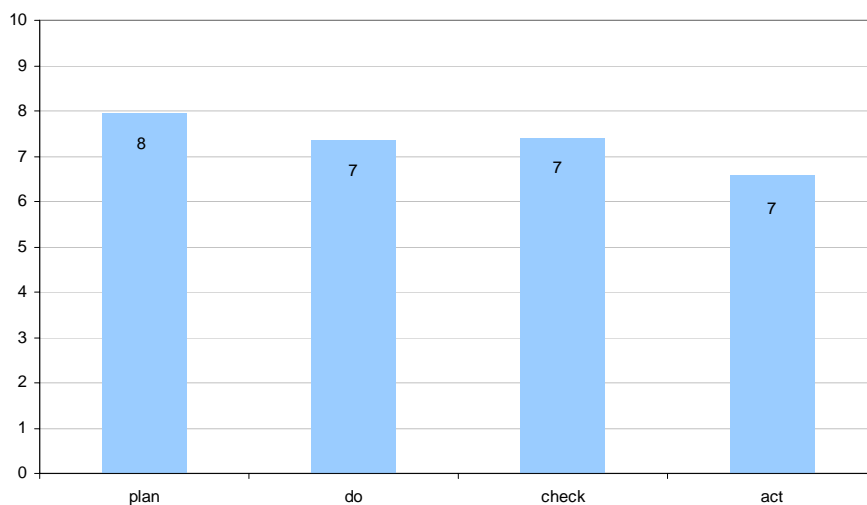


Het spinnenweb is gebaseerd op de volgende cijfers:

Prestatievelden	Cijfer
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
2. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7
3. Leefbaarheid	7
4. Bijzondere doelgroepen	7
5. Bouwproductie	7
6. Stedelijke vernieuwing	7
<i>Gemiddeld presteren naar opgave</i>	7

De beoordeling van het prestatieveld 'Presteren naar Opgave' in het licht van de PDCA-cyclus is weergegeven in het figuur op de volgende bladzijde.

Figuur 2-2, Presteren naar Opgave in relatie tot de PDCA-cyclus<sup>iv</sup>



## 2.2 Conclusies en motivatie

Op de onderdelen behorende tot het prestatieveld 'Presteren naar Opgave' scoort Lyaemer Wonen voldoende tot goed (zie figuur 2-1). Wanneer we de scores in verband brengen met de onderdelen uit de PDCA-cyclus valt op dat de Lyaemer Wonen bij het 'Presteren naar Opgave' goed scoort in de 'planfase' en de prestaties kan verbeteren in de 'actfase' (zie figuur 2-2). Ten aanzien van de PDCA-cyclus merkt de commissie het volgende op:

- De corporatie heeft inzicht in de opgaven van het werkgebied. Dit inzicht is vooral gebaseerd op de aanwezige kennis van de lokale markt. De kwantitatieve behoefte wordt regelmatig geobjectiveerd (gemeentelijk onderzoek en aanvullend onderzoek in opdracht van de corporatie). De beschikbare cijfers zijn echter verouderd (de laatste woonvisie is opgesteld in 2001). Ten tijde van de visitatie zijn nieuwe versies van het woningmarktonderzoek en de woonvisie in ontwikkeling. De corporatie is bij deze onderzoeken (uitgevoerd door de Gemeente) betrokken.
- Doordat een recente geobjectiveerde onderbouwing van de opgave ontbreekt en hiervan geen schatting is gemaakt, kan slechts een globaal beeld verkregen worden van de mate waarin Lyaemer Wonen over de periode van vier jaar heeft voldaan aan de opgave.
- Het rapportagedeelte (de check) van de PDCA-cyclus voorziet in redelijke mate in het signaleren van de gewenste output, eventuele afwijkingen en het motiveren van de oorzaken van deze afwijkingen. Het uitvoeren van een wachtlijstanalyse en een vertrekkerequête zijn hiervan voorbeelden. Gedegen onderzoek naar achterliggende oorzaken van afwijkingen heeft de commissie niet aangetroffen.
- Lyaemer Wonen maakt niet inzichtelijk waarom de mogelijkheden ontbreken eventuele achterblijvende opgaven zodanig te repareren, dat alsnog output wordt geleverd op het voorziene moment. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het onderhoudsprogramma. De corporatie lijkt zich soms te makkelijk neer te leggen bij vertragingen en niet 'het onderste uit de kan' te willen halen om toch de voorgenomen prestaties op het voorgenomen moment te realiseren.

Het oordeel over de prestaties wordt in kaart gebracht naar de volgende onderdelen:

#### *Beschikbaar stellen van betaalbare woningen*

- De corporatie zorgt aantoonbaar op een goede manier voor het beschikbaar stellen van betaalbare woningen. In 2005 bestond het woningbezit voor 27,5% (482) uit goedkope woningen en voor 72,5% (1.146) uit betaalbare woningen.<sup>v</sup> Uit de zelfevaluatie blijkt dat anno 2007 het woningbezit van de corporatie voor 97,8% bestaat uit financieel bereikbare woningen.
- De gemiddelde huurprijs bevond zich in 2006 op een niveau van 63% van de maximaal redelijke huur.
- De doorstroming in de woningmarkt is hoger dan gemiddeld. De mutatiegraad is met 11% hoger dan bij referentiecorporaties (8,3%).

#### *Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten*

- Lyaemer wonen levert in ruim voldoende mate de gewenste kwaliteit. De prijs-kwaliteitverhouding van de woningen was in 2005 beter dan het gemiddelde van de referentiecorporaties (2,67 versus 2,89). Lyaemer Wonen investeert sinds de laatste jaren sterk in herstructurering om de kwaliteit van het woningbezit te vergroten.

#### *Leefbaarheid*

- Lyaemer Wonen geeft een financiële impuls aan de Leefbaarheid door jaarlijks € 45.000 ter beschikking te stellen. Dit geld wordt besteed aan de sponsoring van activiteiten die door inwoners en/of verenigingen worden georganiseerd. De contactgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van verenigingen van dorpsbelang en buurtverenigingen en de huurdersvereniging, adviseert het bestuur over de verdeling van het budget.
- Vanaf 2007 t/m 2011 stelt Lyaemer Wonen jaarlijks € 200.000 beschikbaar voor het investeren in duurzame woonomgeving (bijvoorbeeld groenvoorziening en veiligheid) De gemeente, buurtverenigingen, wijkteams en verenigingen van plaatselijk belang zijn benaderd om ideeën in te dienen.
- Naast deze financiële impuls heeft de corporatie in 2005 de doelstelling opgenomen in andere gebouwen dan woningen te willen investeren. In 2006 is in dit kader de kinderopvangvoorziening uitgebreid. Eind 2007 wordt een supermarkt in Oosterzee opgeleverd en wordt voorzien in de realisatie van een onderdeel van het ziekenhuis. De nieuwbouw van het jongeren centrum wordt in 2008 gerealiseerd. Tot slot speelt de corporatie op dit thema in door vorm te geven aan sociaal beheer in de buurt (deelname aan sociaal team, bemiddeling bij overlast) en het benoemen van een buurtconciërge.
- De commissie beoordeelt bovenstaande activiteiten als goed. Positief is dat Lyaemer Wonen ruimte geeft aan de stakeholders om invulling te geven aan het concept leefbaarheid. Er is echter geen onderliggend beleid aangetroffen waarmee de activiteiten planmatig onderbouwd worden. Een heldere visie op wat leefbaarheid is en wat bevordering van de leefbaarheid kan betekenen voor diverse doelgroepen ontbreekt vanuit Lyaemer Wonen. De prestaties op het onderdeel leefbaarheid beoordeelt de commissie in het algemeen als ruim voldoende.

### *Bijzondere doelgroepen*

- Lyaemer Wonen heeft zich tot doel gesteld in het kader van wonen en zorg huisvesting te verzorgen voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg en begeleiding behoeven. Lyaemer Wonen heeft hiertoe een aantal expliciete doelen gesteld: het beschikbaar maken van woningen voor deze doelgroep en het bouwen van levensloopgeschikte woningen binnen de woonzone. De prestaties zijn goed in het licht van deze doelen. Relevante stakeholders bevestigen dat Lyaemer Wonen heeft voldaan aan deze specifieke opgave.
- De commissie constateert op dit onderdeel een eenzijdige focus op ouderen. De startersgroep is, ook in de optiek van de stakeholders, een ‘vergeten’ groep die in de beschikbare versie van de woonvisie nadrukkelijk naar voren is gekomen. Volgens een recentelijk gepubliceerd onderzoek<sup>vi</sup> is er nog steeds grote behoefte aan woningen voor starters (in de koopsector). Momenteel zijn starters aangewezen op de woningen van Lyaemer Wonen. Lyaemer Wonen besteedt pas recentelijk aandacht aan deze groep (bouwvoornemens). Dit resulteerde tot op heden dan ook niet in concrete prestaties. De commissie beoordeelt de prestaties van Lyaemer Wonen wel als ruim voldoende vanwege de resultaten die ten aanzien van de doelgroep ouderen/zorgbehoevenden zijn gehaald.

### *Bouwproductie*

- Voor het meerjaren nieuwbouwbeleid wordt door de corporatie gebruik gemaakt van het woningmarktonderzoek, klantenpanel en het aantal reacties op het aanbod van woningen. In 2006 is er geen nieuwbouw gerealiseerd. In 2007 zijn de volgende nieuwbouwprojecten in uitvoering: 22 appartementen, waarvan 12 huur en 10 koop (‘t Ooievaarsnest), 11 huurappartementen en een winkel (Oosterzee). Hiernaast is voor 2007 nieuwbouw van een aantal eengezinswoningen, verpleeghuisplaatsen, seniorenwoningen, koopwoningen en huurappartementen in voorbereiding. Ook is de bouw van een nieuw jongerencentrum in voorbereiding.
- Ondanks de genoemde prestaties constateert de commissie een passieve opstelling van Lyaemer Wonen bij het ontwikkelen van (nieuw)bouwmogelijkheden en het anticiperen op ‘tegenvallers’. Gezien de lange periode van financiële overmaat (waarbij de corporatie meer middelen heeft dan noodzakelijk) had de commissie verwacht dat er op creatieve manieren om wordt gegaan met de verwerving van grondposities. De commissie beoordeelt het presteren van Lyaemer Wonen naar genoemde opgaven in het algemeen als ruim voldoende.

### *Stedelijke vernieuwing*

- Stakeholders zijn overwegend positief over de activiteiten in het kader van stedelijke vernieuwing. Lyaemer Wonen voert een actief beleid in kernen en wijken. De herstructurering van de wijk Lemstervaart wordt aangevoerd als een goed voorbeeld van de daadkracht die Lyaemer Wonen bij problemen aan de dag weet te leggen. Desondanks kunnen de prestaties beter worden gemonitord.

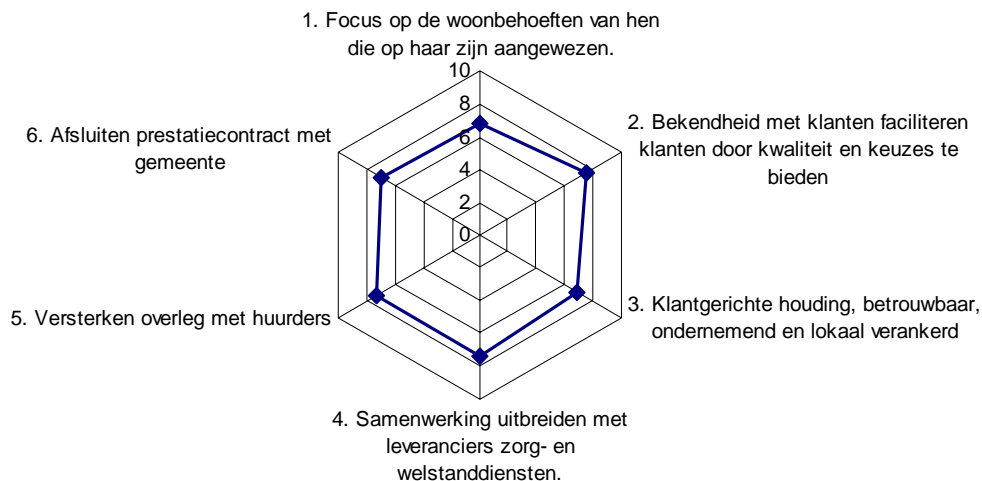
### 3. Prestaties naar Ambities en Doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Lyaemer Wonen in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

#### 3.1 Beoordeling

Het prestatieveld 'Presteren naar Ambities en doelen' wordt beoordeeld met een 7. De beoordeling is in het spinnenweb uitgesplitst naar de verschillende onderdelen.

Figuur 3-1, spinnenweb 'Presteren naar Ambities en Doelen'

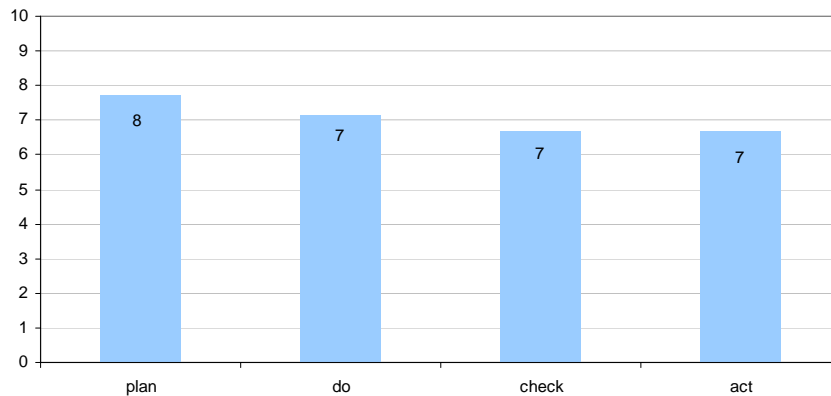


Het spinnenweb is gebaseerd op de volgende cijfers:

Ambities en doelen	Cijfer
Lyaemer Wonen richt zich specifiek op de woonbehoeften van hen die op haar zijn aangewezen.	7
Lyaemer Wonen kent haar klanten en hun wensen en faciliteert haar klanten door hen kwaliteit en keuzes te bieden die voldoen aan de verwachting.	7
Houding is klantgericht, betrouwbaar, ondernemend en lokaal verankerd	7
Samenwerking uitbreiden met leveranciers zorg- en welstanddiensten.	7
Versterken overleg met huurders	7
Afsluiten prestatiecontract met gemeente	7
<i>Gemiddeld Presteren naar Ambities en doelen</i>	7

De beoordeling van het prestatieveld 'Presteren naar Ambities en doelen' in het licht van de PDCA-cyclus is weergegeven in het volgende figuur:

Figuur 3-3, Presteren naar Ambities en Doelen in relatie tot de PDCA-cyclus



### 3.2 Conclusies en motivatie

Lyaemer Wonen scoort ruim voldoende op het prestatieveld 'Presteren naar ambities en doelen'.

Ten aanzien van de beleidscyclus merkt de commissie het volgende op:

- Lyaemer Wonen heeft zich aanvullende doelen gesteld op basis van een duidelijke missie.
- De gestelde doelen zijn beperkt uitgewerkt in concrete doelen of acties.
- Lyaemer Wonen realiseert de overgrote meerderheid van voorgenomen doelen en ambities en registreert de output. Bij de registratie ligt de nadruk overwegend op financiële middelen en wordt er weinig gestuurd op concrete output. De registratie van geplande en gerealiseerde prestaties is niet altijd sluitend en niet integraal. Het format is, zeker als het gaat om het geven van een voortschrijdend inzicht, niet toegankelijk voor derden.
- Voortschrijdend inzicht bij de realisatie van geplande activiteiten leidt bij Lyaemer Wonen meestal tot een reactie waarbij het gewenste moment van realisatie wordt verschoven. De corporatie onderneemt weinig actie om de afwijking tussen voorgenomen en behaalde prestaties bij de sturen.

Het oordeel over de prestaties wordt in kaart gebracht naar de volgende onderdelen:

*Focus op de specifieke woonbehoeften van hen die op haar zijn aangewezen*

- Lyaemer Wonen stelt zich als doel zich te richten op mensen die door financiële, sociale of fysieke omstandigheden belemmerd worden in hun huisvestingskansen. Lyaemer Wonen geeft hierbij aan welke doelgroepen het precies betreft, maar maakt niet duidelijk welke omvang de groepen hebben.
- In de uitvoering ligt de focus op ouderen. Starters krijgen als groep weinig aandacht.

- Momenteel wordt een convenant afgesloten om dak- en thuislozen, ex-gedetineerden en ex-psychiatrische patiënten te huisvesten. Er is een achterstand in de huisvesting van statushouders. Volgens interne en externe stakeholders is deze achterstand te wijten aan de weigering van statushouders om gehuisvest te worden in Friesland en niet aan de beperkte beschikbaarstelling door Lyaemer Wonen.

#### *Kennis van de (wensen van) klanten*

- Lyaemer Wonen kent haar klanten en onderhoudt via diverse lijnen contact met huurders. Voorbeelden zijn de inloopmarkt, het overleg met de Huurdersvereniging en klantenpanels. In het kader van het kwaliteitszorgsysteem dat in 2007 is opgezet, worden er twee maal per jaar enquêtes uitgezet onder deze huurders. De Huurdersvereniging geeft over deze prestaties een positief signaal af. Door de stakeholders wordt hierbij gewezen op het gegeven dat er nauwelijks (formele) klachten zijn over Lyaemer Wonen. Lyaemer Wonen organiseert derhalve ruim voldoende instrumenten waardoor het mogelijk wordt de wensen van klanten te kennen en geeft klanten voldoende keuzemogelijkheden. De wensen van de klanten worden niet expliciet in het jaarplan opgenomen.

#### *Klantgerichte houding, betrouwbare, ondernemende en lokaal verankerde partner*

- Lyaemer wonen wil een corporatie zijn met een klantgerichte houding, die betrouwbaar is, ondernemend en lokaal verankerd. In het algemeen beoordeelt de commissie het presteren naar deze doelstelling als ruim voldoende.
- Zowel de interne als externe stakeholders geven aan dat Lyaemer Wonen in de praktijk klantgericht, betrouwbaar en lokaal verankerd is. Afspraak is afspraak bij Lyaemer Wonen.
- Stakeholders classificeren de corporatie in mindere mate als ondernemend. Lyaemer Wonen wordt door zowel externe als interne stakeholders omschreven als risicomijdend. Het risiconiveau van de maatschappelijke investeringen is, door de manier van onderhandelen van Lyaemer Wonen, volgens de stakeholders niet noemenswaardig. Lyaemer Wonen is in beperkte mate gericht op de ontwikkeling van projecten en laat risico's omtrent bijvoorbeeld verkoop bij de aannemers. Hierdoor zien de gemeentelijke stakeholders de corporatie als partij waar ze niet noodzakelijkerwijs mee hoeven samen te werken. Het is de manier van onderhandelen die de stakeholders tot deze uitspraken brengt.

#### *Samenwerking uitbreiden (leveranciers, huurders en gemeente)*

- Lyaemer Wonen wil de samenwerking versterken of uitbreiden met leveranciers van zorg- en welstandsdiensten, huurders (in termen van overleg) en de gemeente (in termen van het afsluiten van een prestatiecontract). Overall beoordeelt de commissie de prestaties op deze doelstelling als ruim voldoende.
- Verdergaande samenwerking met de leveranciers van zorg- en welzijnsdiensten wordt ondermeer ingevuld door alle huurders drie jaar lang op kosten van Lyaemer Wonen lid te laten zijn van het Thuishotel. Stakeholders omschrijven dit als positief. Andere mogelijkheden om (op termijn) de samenwerking uit te breiden betreffen meer proactief met zorg- en welzijnsaanbieders anticiperen op problemen die zich in het gebied voordoen. Te denken valt aan het onrendabel investeren ten behoeve van de zorg en participatie aan de 'Thuistest'<sup>vii</sup>.

- In 2005 is het doel op de agenda gekomen om de participatie van de huurders te versterken. Hierbij wil Lyaemer Wonen de Huurdersvereniging meer invloed geven. Aan deze doelstelling is beperkt invulling gegeven. In 2007 is in dit kader een klantenpanel opgericht. De nu afgeronde visitatie geldt als startpunt voor verdere acties. Hierop is, in relatie tot de Huurdersvereniging, gewacht in verband met de nieuwe Overlegwet omdat aspecten omtrent inspraak hierin zeker zullen wijzigen.
- Met de gemeente maakt de corporatie jaarlijks prestatieafspraken. De wens van de corporatie is echter een prestatiecontract op te stellen. Dit is tot op heden nog niet succesvol geweest. De gemeente is huiverig voor het afsluiten van een contract. Die huiver kan niet los worden gezien van de manier waarop Lyaemer Wonen, naar het oordeel van gemeentelijk betrokkenen, omgaat met contracten. Het accent ligt teveel op de letter en niet op de geest. Bovendien geeft Lyaemer Wonen gemeentelijk betrokkenen de indruk na het afsluiten van contracten al te nadrukkelijk op zoek te gaan naar het “halen” en te weinig naar het “brengen”. Bij Lyaemer Wonen heeft men, voor zover de commissie heeft kunnen waarnemen, geen helder beeld van de oorzaken (manier van omgaan met) van deze huiver bij de gemeente.



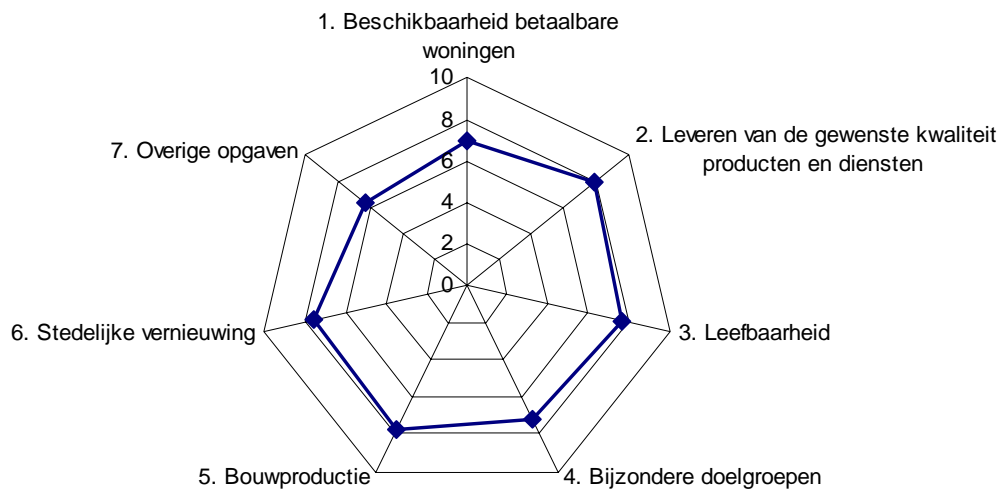
## 4. Prestaties naar Stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Lyaemer Wonen in relatie tot de mate waarin de verwachtingen en wensen van stakeholders bekend zijn.

### 4.1 Beoordeling

Het prestatieveld 'Presteren naar Stakeholders' wordt beoordeeld met een 8. De beoordeling is in het spinnenweb uitgesplitst naar de verschillende onderdelen.

Figuur 4-1, spinnenweb 'Presteren naar Stakeholders'

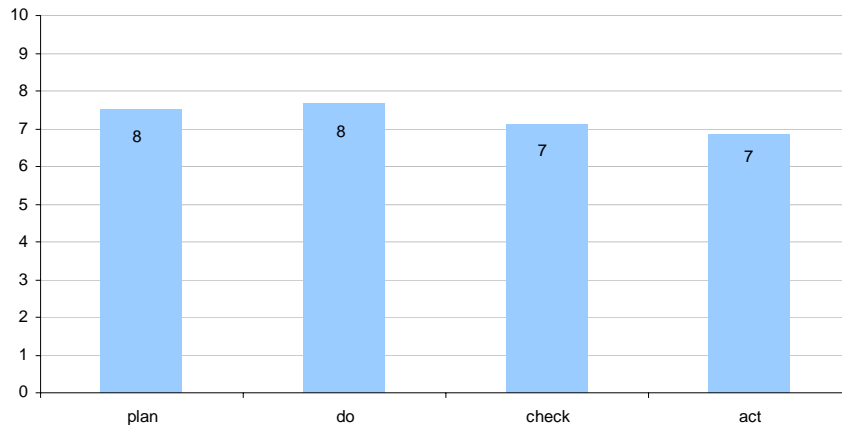


Het spinnenweb is gebaseerd op de volgende cijfers:

Presteren naar stakeholders	Cijfer
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen	7
2. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8
3. Leefbaarheid	8
4. Bijzondere doelgroepen	7
5. Bouwproductie	8
6. Stedelijke vernieuwing	8
7. Overige opgaven	6
<i>Totaal presteren naar Stakeholders</i>	<i>8</i>

De beoordeling van het prestatieveld 'Presteren naar Stakeholders' in het licht van de PDCA-cyclus is weergegeven in onderstaand figuur:

Figuur 4-2, Presteren naar Stakeholders in relatie tot de PDCA-cyclus



## 4.2 Conclusies en motivatie

De commissie heeft met een breed scala aan stakeholders gesproken. Het betreft externe stakeholders: de huurdersvereniging, de gemeente (ambtenaren, fractievoorzitters en Burgemeester en Wethouders), zorg- en welzijninstellingen, het Sociaal Team, de contactgroep Leefbaarheid en interne stakeholders: de ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen (verder: RvC).

De commissie beoordeelt op basis van deze gesprekken en de bestudeerde documenten het 'Presteren van Lyaemer Wonen naar stakeholders' als goed. Hier ligt de volgende argumentatie aan ten grondslag:

- De corporatie kent haar stakeholders. Lyaemer Wonen heeft met diverse stakeholders convenanten en samenwerkingsovereenkomsten afgesloten en maakt afspraken over de prestaties.
- De commissie constateert dat deze afspraken globaal zijn doordat ze slechts een beperkt kwantitatief karakter hebben. Het gaat veelal over de samenwerking in het algemeen en waar deze toe moet leiden. De vastgelegde afspraken hebben vooral betrekking op externe stakeholders.
- Er is niet gebleken van een registratiesysteem voor de afspraken met de stakeholders. Uitzondering hierop is het registratiesysteem waarin verzoeken van huurders worden bijgehouden (bijvoorbeeld betreffende onderhoud).
- Het contact met de stakeholders is overwegend goed. Lyaemer Wonen werkt volgens de afspraken en is bereid deze afspraken waar noodzakelijk bij te stellen.

Het oordeel over de prestaties wordt in kaart gebracht naar de volgende onderdelen:

#### *Beschikbaarheid (betaalbare) woningen*

- De Stakeholders beoordelen het presteren van Lyaemer Wonen als goed. De woningen van Lyaemer Wonen zijn betaalbaar. Een kanttekening wordt gemaakt bij het beschikbaar stellen van voldoende woningen. Stakeholders omschrijven een grote wachtlijst, voornamelijk met betrekking tot de starters zien zij dit als problematisch. Gezien de lange wachttijd vinden de stakeholders het niet meer verantwoord wanneer Lyaemer Wonen een groot aantal woningen verkoopt.
- De actuele bouwproductie krijgt een uitermate positief oordeel van de stakeholders. Stakeholders zijn tevreden met het gegeven dat er weer nieuwbouw wordt gepleegd. Zij hebben begrip voor het gegeven dat er de laatste jaren weinig concrete mogelijkheden zijn geweest om nieuwbouw te plegen. Desalniettemin bestaat bij enkele stakeholders de indruk dat Lyaemer Wonen meer initiatieven had moeten en kunnen nemen om in de binnenstad tot verwerving en aanpak van leegstaande panden te komen.
- De commissie beoordeelt het presteren naar stakeholders in het licht van deze opgave als ruim voldoende.

#### *Leveren van de gewenste kwaliteiten en diensten*

- Lyaemer Wonen levert in goede mate de gewenste kwaliteit en diensten. De stakeholders geven aan dat Lyaemer Wonen doet wat ze moet doen. Positieve waardering is er voor de dienstverlening, het ouderenbeleid en de financiële mogelijkheden die Lyaemer Wonen biedt. Projectmatig worden nieuwe diensten opgepakt die relevant zijn gezien voorliggende vragen of problemen. Voorbeeld is het vergroten van de kwaliteit van de woningen.
- De blik van Lyaemer Wonen is in dit kader ook gericht op de toekomst. De zorg- en welzijn aanbieders omschrijven dat met Lyaemer Wonen de toekomstige mogelijkheden van samenwerken worden onderzocht in het kader van investeringen in het kader van nieuwbouw (onrendabele top) en de zogenaamde 'Thuistest'. De toekomstige rol van corporaties wordt hierbij als zeer belangrijk ingeschat gezien de veranderende wet en regelgeving in de zorg.

#### *Leefbaarheid*

- De stakeholders zijn positief over de financiële middelen die beschikbaar worden gesteld ter verbetering van de leefbaarheid. Aangegeven wordt dat er weinig lijn zit in de besteding. De stakeholders benoemen dat de uitgaven zich voornamelijk lijken te richten op het culturele leven en in mindere mate lijken afgestemd op een gedegen analyse wat Lemsterland 'daadwerkelijk' nodig heeft.
- Het is de stakeholders niet duidelijk waar de extra € 200.000 voor bedoeld is, die de corporatie beschikbaar heeft gesteld voor het bevorderen van een duurzame woonomgeving. Het leidt tot een soort verlanglijstjes van verschillende partijen op dit vlak zonder dat van te voren duidelijk is welke succesansen er zijn.
- Naar de toekomst toe zien de stakeholders een belangrijke rol weggelegd in het in stand houden van voorzieningen in de kernen. Lyaemer Wonen heeft hier reeds stappen in gezet door de nieuwbouw van een supermarkt in Oosterzee. Dit wordt als zeer positief aangemerkt.
- De commissie beoordeelt het presteren van Lyaemer Wonen in het licht van deze opgave als goed.

*Bijzondere doelgroepen*

- Er is, naar mening van de stakeholders, in ruim voldoende mate aandacht voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De focus ligt hierbij op ouderen. Er is in de gemeente een bepaald volume woningen aangemerkt voor het huisvesten van daklozen, opvang van vrouwen en het huisvesten van statushouders.
- De gemeente heeft een achterstand in de huisvesting van statushouders. De stakeholders geven aan dat dit veroorzaakt wordt doordat statushouders liever niet in Lemsterland willen wonen.

Figuur 5-2, Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency in relatie tot de PDCA-cyclus

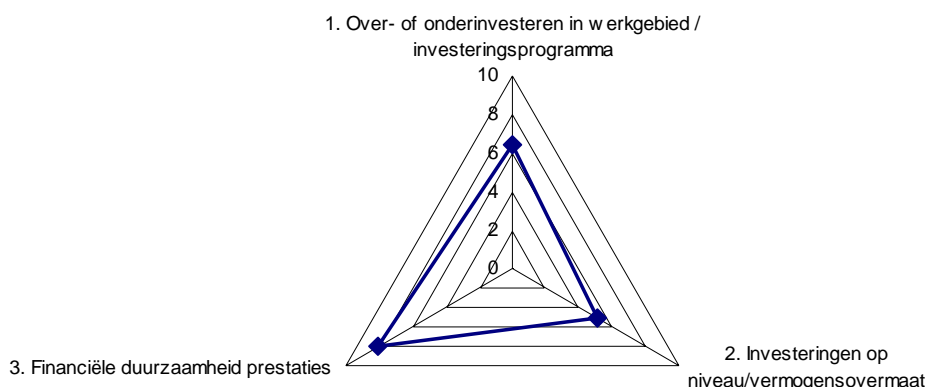
## 5. Prestaties naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Lyaemer Wonen gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

### 5.1 Beoordeling

Het prestatieveld 'Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency' wordt beoordeeld met een 6. De beoordeling is in het spinnenweb uitgesplitst naar de verschillende onderdelen.

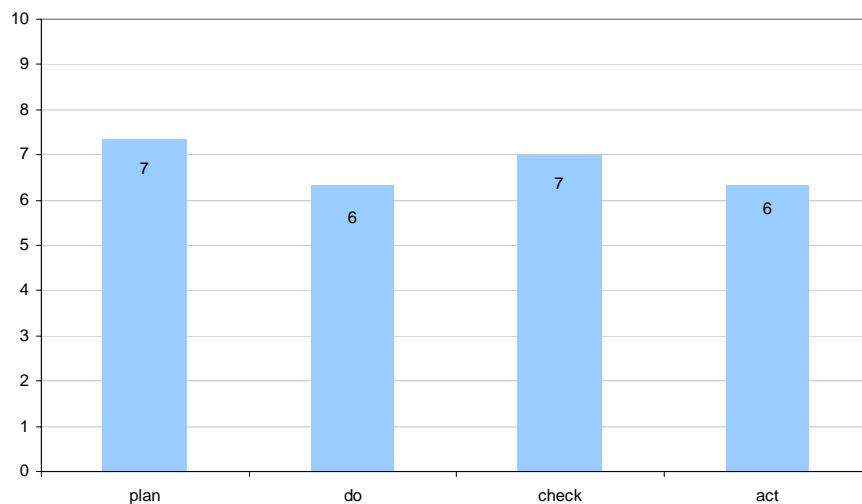
Figuur 5-1, spinnenweb 'Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency'



Het spinnenweb is gebaseerd op de volgende cijfers:

Prestatievelden	Cijfer
1.Over- of onderinvesteren in werkgebied / investeringsprogramma	6
2.Investeren op niveau/vermogensovermaat	5
3.Financiële duurzaamheid prestaties	8
<i>Totaal presteren naar vermogen, duurzaamheid en efficiency</i>	6

De beoordeling van het prestatieveld 'Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en efficiency' in het licht van de PDCA-cyclus is weergegeven in het figuur op de volgende pagina:



## 5.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het presteren naar 'Vermogen, duurzaamheid en efficiency' als ruim voldoende, al bestaan er grote verschillen binnen de prestatievelden. De volgende constatering liggen aan dit oordeel ten grondslag.

- De commissie is van mening dat de corporatie een goed financieel beheer voert. Er worden bij Lyaemer Wonen financiële analyses gemaakt ten behoeve van het management. De corporatie verbindt het niveau van de investeringen met de financiële positie.
- De commissie constateert tevens dat Lyaemer Wonen geen duidelijke lange termijn visie heeft op met name de inzet van het vermogen en overige investeringen.

Het oordeel over de prestaties wordt in kaart gebracht naar de volgende onderdelen:

### *Investeren in het werkgebied en vermogensovermaat*

- De corporatie heeft een meer dan solide financiële positie. Volgens het CFV heeft Lyaemer Wonen een ruime overmaat.<sup>viii</sup> De verdien capaciteit vanuit de huurvoorraad onderscheidt zich positief van referentieccorporaties. Doordat de woningen in zijn algemeenheid bij mutaties niet op een hoger kwaliteitsniveau worden gebracht, wordt van deze ruimte bij mutaties geen gebruik gemaakt.
- De commissie beoordeelt het presteren van Lyaemer Wonen naar dit criterium als goed. Toch is er een kanttekening te plaatsen: Het relatief grote vermogensbeslag van de kwaliteitsverbetering in 2007 leidt er toe dat de beschikbare investeringscapaciteit op papier aanzienlijk wordt verminderd. Gezien het grote verschil tussen de voorgenomen en gerealiseerde investering de afgelopen jaren plaatst de commissie vraagtekens bij de realisatiemogelijkheid van de grote kwaliteitsslag. Het verbeteringsbudget wordt immers in een jaar met factor drie wordt verhoogd zonder dat er organisatorische of andere veranderingen zijn doorgevoerd.
- Er ligt naar mening van Lyaemer Wonen een forse opgave voor de komende jaren. Dit wordt

bevestigd door de gemeenteambtenaren. De opgave bestaat, naast genoemde kwaliteitsverbetering (herstructurering) uit nieuwbouw. De corporatie maakt momenteel verdergaande plannen die een zwaarder beslag op het vermogen leggen (bijvoorbeeld het inzetten voor woonmogelijkheden voor starters in de huur en koopsector). De eerste jaren daalt daardoor de solvabiliteit (echter niet tot op het vastgestelde minimumniveau van 12%) in de jaren daarna stijgt deze weer. Tot op heden blijft realisatie achter bij de plannen.

- Het is de commissie niet gebleken dat er sprake is van een grondige analyse en weging waarbij duidelijk wordt gemaakt of verdergaande maatregelen in de eigen voorraad op grond van volkshuisvestelijke motieven prioriteit verdienen boven inzet in de regio of matching landelijk. Lyaemer Wonen gaat er van uit dat de lokale opgave prioriteit verdient en richt zich vooral op de ontwikkeling van Tramwijk Oost. De gemeente is echter terughoudend om Lyaemer Wonen op voorhand een positie in die uitbreiding toe te zeggen.
- De commissie beoordeelt de mate waarin Lyaemer Wonen de vermogensovermaat investeert als zwak, zeker in het licht van de periode dat de overmaat al bestaat. Naar de toekomst toe leidt onzekerheid over de rijksvoornemens tot stilstand in de planvorming. Er is nog geen beeld van de cumulatieve effecten van de laatste voornemens van het Ministerie van VROM (inclusief het vastzetten van de huurverhoging op inflatieniveau). Naar verwachting zal de impact groot zijn. Wat daarna de overblijvende "vrije" investeringsruimte zal zijn is onduidelijk. Gezien de grote cumulatieve effecten die voorgenomen rijksmaatregelen mogelijk hebben, is het begrijpelijk dat Lyaemer Wonen een pas op de plaats maakt bij het van het aangaan van vergaande en meerjarige verplichtingen. Dat laat onverlet dat ook bij een 'worst case' scenario nog een behoorlijke investeringsruimte blijft bestaan. In de meerjarenbegroting wordt rekening gehouden met de verkoop van woningen. De boekwinst op die transacties is slechts in de ramingen opgenomen voor zover de plannen 'hard' zijn.

#### *Financiële duurzaamheid van de prestaties*

- De financiële duurzaamheid wordt door de commissie goed gewaardeerd. De organisatielasten zijn laag in vergelijking met andere corporaties<sup>ix</sup> en Lyaemer Wonen heeft, naar mening van de accountant<sup>x</sup>, voldoende waarborgen aangebracht om een goed financieel beheer te voeren. De corporatie beschikt over een financieel statuut, welke jaarlijks wordt geactualiseerd en in de vergadering van de Raad van Commissarissen wordt besproken. Er is tevens een Strategisch Voorraadsbeleidsplan dat jaarlijks wordt geactualiseerd. De waarderingsgrondslagen zijn conservatief (op basis van historische kostprijs).
- Om de efficiency te vergroten zijn diverse activiteiten ondernomen. Er is een eigen kwaliteitbeheersysteem opgezet, het project 'verbetering efficiency eigen dienst' is opgezet, de processen en procedures zijn opnieuw beschreven, er zijn optimalisaties toegepast in de automatisering en er is een audit groep in oprichting. Verder wordt efficiency bereikt door de samenwerking met andere corporaties op automatisering, financiën, inkoop (leveranciers), arbo en beleid. Hiernaast is Lyaemer Wonen al enige tijd deelnemer aan de BDO-benchmark.





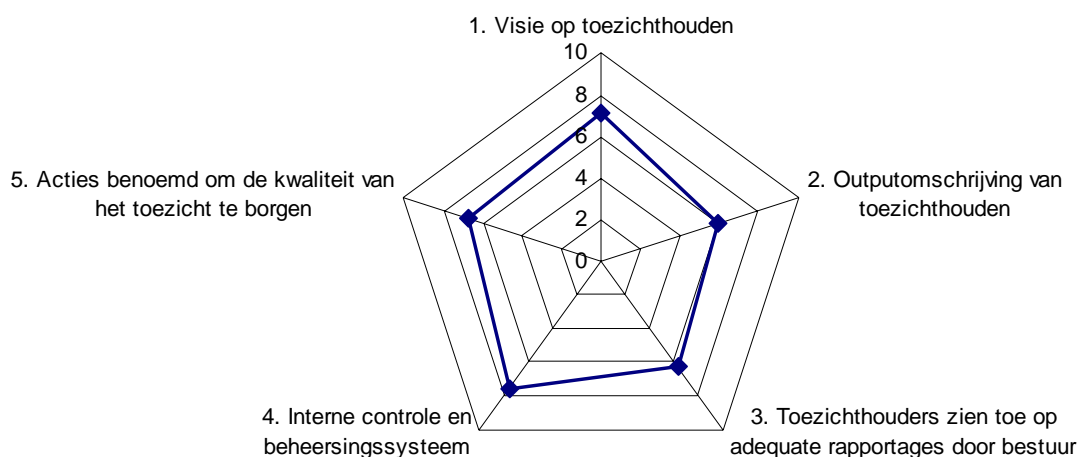
## 6. Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

### 6.1 Beoordeling

Het prestatieveld 'Governance' wordt beoordeeld met een 7. De beoordeling is in het spinnenweb uitgesplitst naar de verschillende onderdelen.

Figuur 6-1, spinnenweb 'Governance'

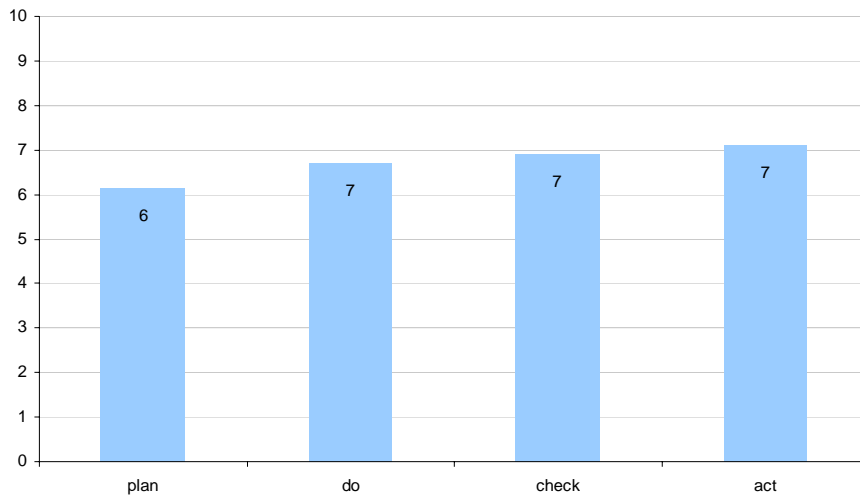


Het spinnenweb is gebaseerd op de volgende cijfers:

Prestatievelden	Cijfer
1. Visie op toezichhouden	7
2. Outputomschrijving van toezichhouden	6
3. Toezichhouders zien toe op adequate rapportages door bestuur	6
4. Interne controle en beheersingssysteem	7
5. Acties benoemd om de kwaliteit van het toezicht te borgen	7
<i>Totaal Governance</i>	<i>7</i>

De beoordeling van het prestatieveld 'Governance' in het licht van de PDCA-cyclus is weergegeven in het figuur op de volgende pagina:

Figuur 6-2, Governance in relatie tot de PDCA-cyclus



## 6.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het prestatieveld ‘Governance’ als ruim voldoende. Deze constatering betreft voornamelijk het toezicht zoals dit is vastgelegd. De commissie plaatst echter kanttekeningen bij de feitelijke staat van het toezichthouden. Het oordeel over de prestaties wordt in kaart gebracht naar de volgende onderdelen:

### *Outputomschrijving en controle*

- Er is een duidelijke taakomschrijving van bestuur en toezicht. De instrumenten die de RvC krijgt aangereikt om het toezicht te kunnen uitoefenen zijn naar tevredenheid (de informatievoorziening). Hierin ontbreken volgens de commissie de historische reeksen.
- Het toezicht van Lyaemer Wonen voldoet aan de Governance code. De RvC realiseert, uitgaande van bestaande doelen/uitvoering, het toezicht. De directie rapporteert zoals afgesproken.
- De commissie heeft twijfels bij de feitelijke staat van het toezicht. Dit is in mindere mate afgemeten aan de praktijk bij Lyaemer Wonen maar aan algemene standaarden over professioneel toezicht. In de actuele toezichtpraktijk is geen heldere en doorleefde visie op het toezichthouden aanwezig. De RvC heeft zelf geen antwoord op de vraag wat de toegevoegde waarde van hun toezicht is of moet zijn. De rapportages van de bestuurders worden vrijwel steeds voor kennisgeving aangenomen of goedgekeurd in het vertrouwen dat de bestuurder het allemaal wel goed ziet. Pas recentelijk heeft de RvC acties ingezet om het toezicht te professionaliseren.

### *Borging van de kwaliteit*

- De RvC evalueert het eigen functioneren en maakt daarbij gebruik van de diensten van een derde. Op basis van deze evaluatie zijn verbeterplannen geformuleerd die gezien de aard van de problematiek toereikend zijn (voor zover wordt uitgegaan van het aanblijven van alle leden van de RvC). Het lid worden van de Vereniging van Toezichthouders is hier een voorbeeld van, evenals het lezen van Aedesmagazine. Om deze reden beoordeelt de commissie de borging van de kwaliteit ruim voldoende.

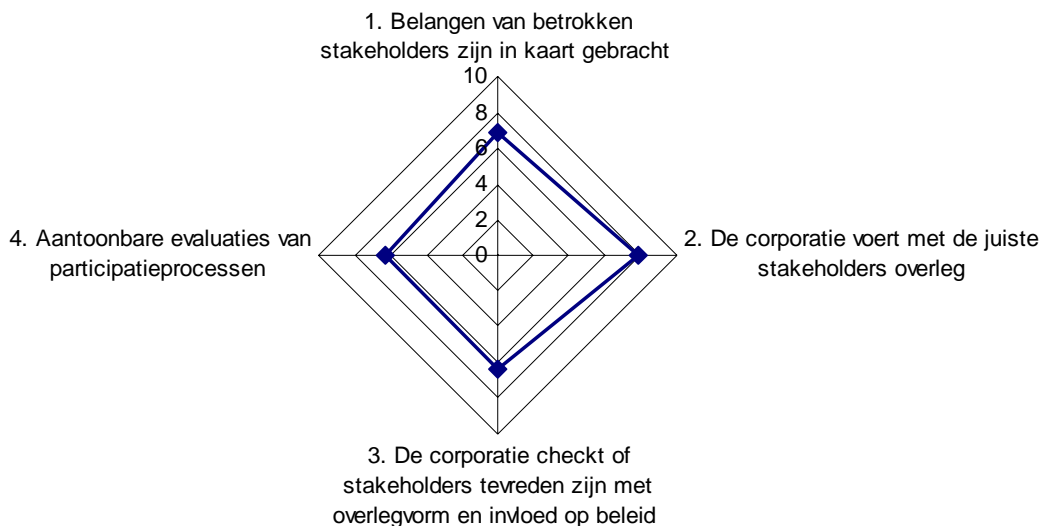
## 7. Kwaliteit van de interactie met stakeholders

Dit hoofdstuk bevat de analyse die de visitatiecommissie heeft gemaakt van de kwaliteit van de contacten en de formele afspraken met stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het imago dat Lyaemer Wonen uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders. De kwaliteit van de interactie met stakeholders beïnvloedt het oordeel van stakeholders over de prestaties van de corporatie.

### 7.1 Beoordeling

Het prestatieveld 'Kwaliteit van de interactie met stakeholders' wordt beoordeeld met een 7. De beoordeling is in het spinnenweb uitgesplitst naar de verschillende onderdelen.

Figuur 7-1, Spinnenweb 'Kwaliteit van de interactie met stakeholders'

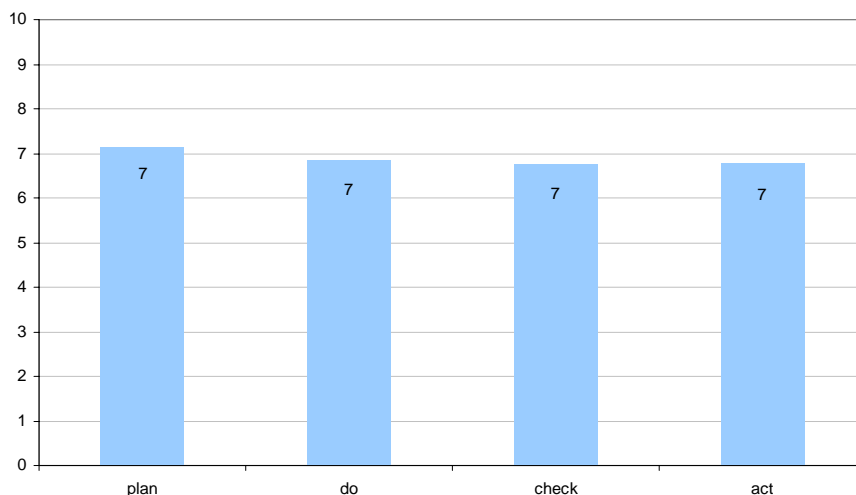


Het spinnenweb is gebaseerd op de volgende cijfers:

Kwaliteit interactie stakeholders	Cijfer
1. Belangen van betrokken stakeholders zijn in kaart gebracht	7
2. Voert met de juiste stakeholders overleg	8
3. Checkt of stakeholders tevreden zijn met overlegvorm en invloed op beleid	6
4. Aantoonbare evaluaties van participatieprocessen	6
Totaal Interactie met de stakeholders	7

De beoordeling van het prestatieveld 'Kwaliteit van het interactieproces met stakeholders' in het licht van de PDCA-cyclus is weergegeven in het figuur op de volgende pagina:

Figuur 7-2, Presteren naar 'Kwaliteit van de interactie met de stakeholders' in relatie tot de PDCA-cyclus



## 7.2 Conclusies en motivatie

Op de onderdelen behorende tot het onderdeel 'De kwaliteit van het interactieproces met de stakeholders' scoort Lyaemer Wonen voldoende tot goed (loopt van 6 tot 8). Het oordeel over de prestaties wordt in kaart gebracht naar de volgende onderdelen:

### *Belangen van betrokken stakeholders en overleg*

- De stakeholders zijn bekend en benoemd. Gezien de lange samenwerkingsrelatie met een deel van de stakeholders zijn de belangen redelijk in kaart gebracht. De belangen zijn in een aantal gevallen ook door prestatieafspraken/convenanten/samenwerkingsafspraken ondersteund. In het algemeen boekt de corporatie goede resultaten en voert prestatieafspraken uit conform het gestelde.
- Er is geen integraal systeem van afspraken met stakeholders. Wel worden elementen uit de afspraken, voor zover ze deel worden van de jaarplannen, meegenomen in de rapportage.
- De corporatie weet de juiste stakeholders tijdig bij projecten te betrekken. Voornamelijk de zorg- en welzijnpartners zijn enthousiast over de samenwerkingsrelatie. De lijnen zijn kort, signalen worden actief opgepakt en Lyaemer Wonen is initiatiefrijke. De Huurdersvereniging voelt zich serieus genomen in het adviesrecht. De gemeenteambtenaren omschrijven dat de samenwerking de laatste jaren meer open is geworden.
- De corporatie voert met de juiste stakeholders actief overleg. Lyaemer Wonen maakt hierbij haar (beleid)voornemens en uitgangspunten kenbaar. De gemeenteraad ontvangt bijvoorbeeld jaarlijks alle documenten behorende tot de planning- en controlcyclus van de corporatie. Huurders worden geïnformeerd (en geconsulteerd) middels de inloopmarkt, de Huurderskrant en via het overleg met de Huurdersvereniging. Ook op de website staat het beleid van de corporatie weergegeven. Opvallend is dat de contactgroep Leefbaarheid niet expliciet op de hoogte wordt gehouden over de activiteiten in het kader van Leefbaarheid (afgezien van de besteding van het budget van € 45.000).

- Volgens de gemeenteambtenaren toont Lyaemer Wonen zich niet op elk onderwerp een gesprekspartner van niveau. Dit speelt bij kennis rond alternatieve vormen van starterhuisvesting en rond exploitatie. Ten aanzien van dit element steekt de gemeente ook de hand in eigen boezem.
- De stakeholders hebben in beperkte mate daadwerkelijk invloed op het beleid van Lyaemer Wonen. Dit signaal komt van zowel externe als interne stakeholders. Ook in het ondernemingsplan wordt wel melding gemaakt van contacten met diverse partijen, maar het is onduidelijk wat dit oplevert. De Huurdersvereniging geeft aan dat zij geen inspraak heeft op het beleid omtrent woonruimteverdeling. In het gesprek met de ondernemingsraad is de indruk bij de commissie ontstaan dat de ondernemingsraad veelal meer als toehoorder gezien wordt bij het ontwikkelen van beleid. Beleid wordt gemaakt op het niveau van het MT, hierbij wordt beperkt geluisterd naar de werkvloer.
- Burgemeester en Wethouders, de ambtenaren en de interne stakeholders plaatsen kanttekeningen bij de manier waarop de directie tot een besluit op voorstellen komt, en bij de wijze waarop de directie uitvoering geeft aan vastgelegde afspraken. Het antwoord van de directie op gestelde vragen komt veelal tot stand in een directe toets aan de letter van de CAO en betreft in mindere mate een contextuele afweging. Huurders en politieke partijen zijn daarentegen uitermate positief over de soepele wijze waarop Lyaemer Wonen medewerking geeft aan voorstellen en de wijze waarop de medewerkers van Lyaemer Wonen communiceren.

#### *Check naar tevredenheid en evaluatieprocessen*

- Lyaemer Wonen controleert meer impliciet dan expliciet of en in hoeverre geplande en gerealiseerde prestaties bijdragen aan de tevredenheid van stakeholders. De externe stakeholders zijn opvallend positief over de prestaties van Lyaemer Wonen. Bij de gemeentelijke stakeholders valt op dat Burgemeester en Wethouders en de ambtelijke afvaardiging kanttekeningen hebben bij de manier waarop Lyaemer Wonen omgaat met de samenwerking, de afbakening van taken et cetera. Lyaemer Wonen wordt omschreven als voorzichtig en niet proactief terwijl Lyaemer Wonen over voldoende middelen beschikt. De daadwerkelijke samenwerkingsrelaties worden niet formeel geëvalueerd.
- De tevredenheid van huurders wordt meer expliciet getoetst. In het kader van het kwaliteitssystem wordt vanaf 2007 twee maal per jaar enquêtes onder bewoners gehouden. Hiernaast kunnen de huurders hun mening geven via de Huurdersorganisatie, de inloopmarkt, het klantenpanel en eventueel via de geschillencommissie. De huurdersvereniging is tevreden over de verschillende manieren die Lyaemer Wonen hanteert om met huurders in overleg te treden.
- De corporatie is selectief ten aanzien van het bijstellen en nieuw maken van afspraken. Huurders en zorg- en welzijninstellingen kunnen rekenen op een soepele behandeling. Gemeente en medewerkers worden vooral geconfronteerd met vasthouden aan 'de letter' van contracten of CAO en komen maar moeizaam tot meebewegen/nieuwe of aangepaste afspraken met/van de directie.



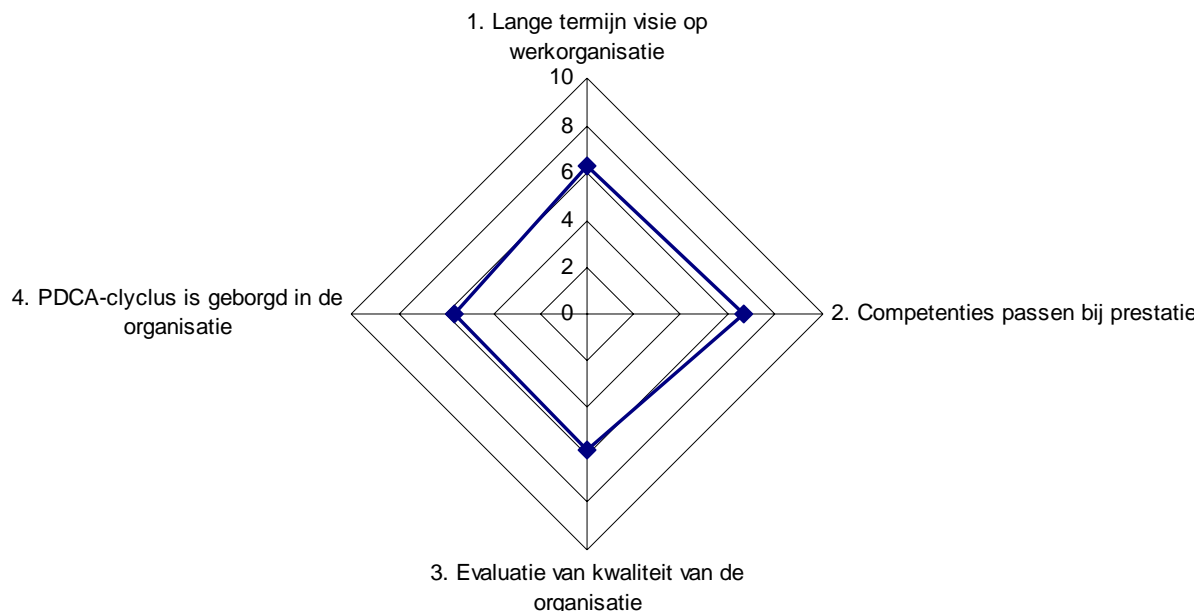
## 8. Kwaliteit van de werkorganisatie

In dit hoofdstuk wordt de kwaliteit van de werkorganisatie beschreven in relatie tot de opgaven en ambities. Zijn ambities en verwachtingen reëel en wordt er effectief gestuurd op de organisatie? En hoe scoort Lyaemer Wonen in elke fase van de PDCA-cyclus? De analyse van de werkorganisatie is gebaseerd op de aangeleverde gegevens van de corporatie en op de gesprekken gevoerd met de interne stakeholders zoals directeur/bestuurder, managementteam, werknemersdelegatie of OR en leden van de raad van commissarissen.

### 8.1 Beoordeling

Het prestatieveld 'Kwaliteit van de werkorganisatie' wordt beoordeeld met een 6. De beoordeling is in het spinnenweb uitgesplitst naar de verschillende onderdelen.

Figuur 8-1, spinnenweb 'Kwaliteit van de werkorganisatie'

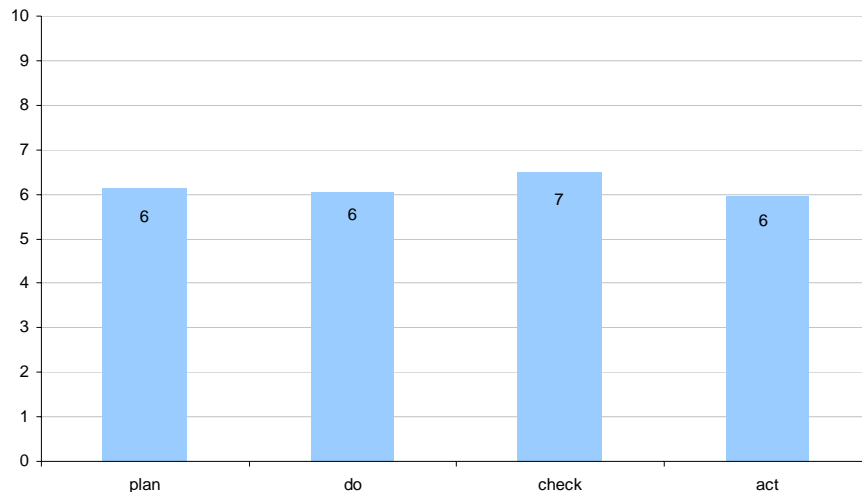


Het spinnenweb is gebaseerd op de volgende cijfers:

Prestatievelden	Cijfer
1. Lange termijn visie op werkorganisatie	6
2. Competenties passen bij prestaties	7
3. Evaluatie van kwaliteit van de organisatie	6
4. PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie	6
<i>Totaal Kwaliteit van de werkorganisatie</i>	6

De beoordeling van het prestatieveld 'Kwaliteit van de werkorganisatie' in het licht van de PDCA-cyclus is weergegeven in het volgende figuur:

Figuur 8-2, Presteren naar 'Kwaliteit van de werkorganisatie' in relatie tot de PDCA-cyclus



## 8.2 Conclusies en motivatie

Op de onderdelen behorende tot het prestatieveld 'Kwaliteit van de werkorganisatie' scoort Lyaemer Wonen voldoende tot ruim voldoende. Het oordeel over de prestaties wordt in kaart gebracht naar de volgende onderdelen:

### *Lange termijn visie op de organisatie*

- Er is een beperkte lange termijn visie op de werkorganisatie. Met het oog op het vertrek van de directeur/bestuurder heeft de RvC een onderzoek laten uitvoeren naar mogelijkheden om de opvolging vorm te geven. Hierbij heeft het MT een adviserende rol vervuld. Beoogd wordt te komen tot een personele unie met een collega-corporatie. De directeur zal zich richten op de externe contacten, het MT zal zich blijven richten op de verantwoordelijkheden en taken die in toenemende mate door verminderde tijdbesteding van de directeur/bestuurder vervuld worden. Lyaemer Wonen voert momenteel gesprekken met een aantal bestuurders van collega-corporaties. Hierbij heeft Lyaemer Wonen naar mening van de commissie een te beperkte visie op een dergelijke samenwerking. Het is nog onduidelijk in welke mate aan deze voorwaarden wordt voldaan. De aanpak is in ogen van de commissie pragmatisch te noemen, in der zin van 'we zien wel wat het wordt'.
- De organisatie is kwetsbaar gezien het feit dat de directeur/bestuurder nog maar twee dagen per week werkt en er nog geen harde afspraken zijn over de personele unie en de condities waaronder dit mogelijk is. In de gesprekken is niet duidelijk geworden welke doelen met de personele unie worden beoogd. Het personeel maakt zich zorgen nu de directeur nauwelijks meer beschikbaar is. De medewerkers vrezen dat bij Lyaemer Wonen personele belangen ondergeschikt zullen zijn aan die van de beoogde partner dan wel van de nieuwe bestuurder.



### *Competenties en evaluatie kwaliteit*

- Gezien de resultaten van de werkorganisatie lijken competenties te passen bij de prestaties. Lyaemer Wonen realiseert wat is afgesproken en zorgt ervoor dat de kosten van de werkorganisatie – in vergelijking met andere woningcorporaties – laag zijn. De commissie constateert dat de beheercompetenties uitstekend zijn maar heeft vraagtekens bij de ontwikkelcompetenties.
- Er wordt niet structureel tussen afdelingen overlegd om kwaliteit en prestaties in het kader van samenwerking te evalueren. In deze wordt door het MT en de directeur-bestuurder onterecht verondersteld dat medewerkers elkaar wel weten te vinden. Op basis van het gesprek met de ondernemingsraad heeft de commissie twijfels of dit daadwerkelijk gebeurt.
- Een helder beeld van de confrontatie tussen gevraagde kwaliteit (toekomstgericht) en de aanwezige kwaliteit is niet verkregen. Een duidelijk opleidingsbeleid (gericht op bijvoorbeeld het verhogen van de employability) lijkt er niet te zijn. Evaluaties van de kwaliteit van de organisatie zijn niet beschikbaar. Wel is een onderzoek naar de personele tevredenheid beschikbaar per juli 2007. De score was ruim voldoende. De organisatie heeft nog niet op de resultaten gereageerd door per afdeling met de medewerkers in gesprek te gaan.
- De commissie constateert dat de PDCA-cyclus niet volledig is geborgd in de organisatie. Lyaemer Wonen werkt volgens een eigen cyclus. Bijsturen vindt wel plaats, het is echter niet altijd transparant waarom het ene wel en het andere niet wordt bijgestuurd.



## 9. Aanbevelingen

De visitatie van woningcorporatie Lyaemer Wonen heeft niet alleen geleid tot een beoordeling van het presteren maar heeft ook een aantal aspecten aan het licht gebracht, die kunnen leiden tot verbeteringen van dit presteren. In dit hoofdstuk heeft de visitatiecommissie deze aspecten vertaald naar een aantal aanbevelingen. Na algemene aanbevelingen, worden aanbevelingen gedaan per prestatie criterium.

### 9.1 Algemene aanbevelingen

Lyaemer Wonen is een corporatie met een sterk beheersmatige inslag. In dit licht functioneert de corporatie goed. Verbetermogelijkheden ziet de commissie in het meer transparant maken van de rapportagesystematiek waarbij aandacht wordt besteed aan de oorzaak van eventuele afwijkingen en de mogelijkheden en in te zetten acties om bij te sturen.

De commissie beveelt de corporatie aan de komende jaren voornamelijk het ondernemersgedrag te vergroten.

### 9.2 Aanbevelingen per prestatie criterium

#### 1. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Opgaven

- De commissie beveelt Lyaemer Wonen aan de blik naar buiten te richten en te onderzoeken in welke mate er elders in de regio of in het land opgaven zijn die met behulp van de corporatie kunnen worden gerealiseerd.

#### 2. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Ambities en Doelen

- Lyaemer Wonen kan het eigen ambitieniveau verhogen door pro-actief te onderzoeken in welke maatschappelijke behoeften nog meer voorzien kan worden. In dit kader beveelt de commissie aan om bijvoorbeeld de behoeften in het kader van leefbaarheid te onderzoeken en te onderleggen met een eigen visie.
- De commissie beveelt Lyaemer Wonen aan de doelen meer concreet te onderbouwen en zonder uitzondering te vertalen naar concrete acties.

#### 3. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Stakeholders

- Stakeholders zijn overwegend tevreden over de prestaties van Lyaemer Wonen. De commissie ziet verbetermogelijkheden in het transparant maken van verwachtingen en mogelijkheden. Wat kunnen stakeholders concreet van de corporatie verwachten? Dit is relevant met het oog op de ambitie in 2009 te kunnen spreken over een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie.<sup>xi</sup> In het bijzonder verdient de relatie met de gemeente in dit kader aandacht.

#### **4. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency**

- Lyaemer Wonen wordt aanbevolen een meer actieve houding aan te nemen ten aanzien van investeringsmogelijkheden.
- Hierbij raadt de commissie aan meer realiteitszin aan de dag te leggen bij de planning. Pretenties moeten in overstemming zijn met de mogelijkheden. In ieder geval moet transparant worden op welke wijze 'grote sprongen' gerealiseerd zullen worden.

#### **5. Aanbevelingen naar aanleiding van Governance**

- De RvC wordt aanbevolen meer aansluiting te zoeken bij de ontwikkelingen op het gebied van Governance en dit te vertalen naar de eisen van de lokale situatie.
- In ditzelfde kader raadt de commissie de RvC aan een werkplan te maken met waarin visie, prestatie- en resultaatdoelstellingen staan opgenomen. Deze doelstellingen kunnen vervolgens onderdeel gaan uitmaken van een periodieke rapportage en evaluatie.

#### **6. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de Stakeholders**

- Stakeholders zijn enthousiast over de kwaliteit van het interactieproces. De commissie raadt Lyaemer Wonen aan dit vast te houden.
- Verbetermogelijkheid ziet de commissie in het expliciet checken van de verwachtingen en meningen van de stakeholders (los van huurders). Hierbij is het raadzaam duidelijk te maken wat er met de input van de stakeholders gebeurt in het kader van beleid en te ondernemen acties.

#### **7. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de Werkorganisatie**

- De commissie beveelt de corporatie aan de betrokkenheid en beïnvloedingsmogelijkheden van de medewerkers bij de totstandkoming van beleid groter te maken. Dit is ook van groot belang gezien de mogelijke cultuurverschillen die kunnen optreden na de bestuurswissel. Door de beperkte aanwezigheid van de nieuwe bestuurder er meer sprake zal zijn van 'besturen op afstand'. Dit veronderstelt een zelfstandigheid bij management en medewerkers waaraan men nog niet gewend is.

## 10. Scoretabel

Dit hoofdstuk geeft een totaaloverzicht van alle cijfers per prestatieveld, ingedeeld naar de PDCA-cyclus. De verschillende fasen worden als volgt omschreven:

Plan: Het plannen en benoemen van voornemens (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden);

Do: Het uitvoeren van de plannen en het realiseren van output;

Check: Het controleren van de output met de gewenste output en het evalueren en beoordelen van de oorzaken van de verschillen;

Act: Het bijsturen en ingrijpen om resultaten te behalen of om betere resultaten te behalen.

In deze tabel zijn horizontaal de scores af te lezen op de inhoudelijke prestatievelden.

Verticaal geven de scores inzicht in de mate waarin de corporatie per fase presteert. Deze scores worden beschreven in hoofdstuk 8 “de kwaliteit van de werkorganisatie”

Scoretabel	A=Plan 10%	B=Do 70%	C=Check 10%	D=Act 10%	Totaal
<b>1. Presteren naar Opgave</b>	8	7	7	7	7
Beschikbare betaalbare woningen	8	9	8	8	8
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten voor de klant	8	7	8	6	7
Bijzondere doelgroepen (senioren, jongeren en zorgbehoevenden)	8	7	7	6	7
Leefbaarheid	7	7	7	6	7
Bouwproductie	8	7	8	6	7
Stedelijke vernieuwing	8	8	7	7	7
<b>2. Presteren naar Ambities en Doelen</b>	8	7	7	7	7
Focus op de woonbehoeften van hen die op haar zijn aangewezen.	8	7	7	7	7
Bekendheid met klanten faciliteren klanten door kwaliteit en keuzes te bieden	8	8	7	7	7
Klantgerichte houding, betrouwbaar, ondernemend en lokaal verankerd	7	7	6	7	7
Samenwerking uitbreiden met leveranciers zorg- en welstanddiensten.	8	7	7	7	7
Versterken overleg met huurders	8	7	7	7	7
Afsluiten prestatiecontract met gemeente	8	7	6	6	7
<b>3. Presteren naar Stakeholders</b>	8	8	7	7	8
Beschikbare betaalbare woningen	7	7	7	7	7
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten voor de klant	8	8	7	8	8
Bijzondere doelgroepen (senioren, jongeren en zorgbehoevenden)	8	8	7	8	8
Leefbaarheid	7	7	7	7	7

Scoretabel	A=Plan 10%	B=Do 70%	C=Check 10%	D=Act 10%	Totaal
Bouwproductie	8	8	8	7	8
Stedelijke vernieuwing	7	8	8	7	8
Overige opgaven	7	8			6
<b>4. Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency</b>	7	6	7	6	6
Over- en onderinvesteren in werkgebied / investeringsprogramma	8	6	7	6	6
Investeringen op niveau / vermogensovermaat	5	5	5	5	5
Financiële duurzaamheid prestaties	9	8	8	8	8
<b>5. Governance</b>	6	7	7	7	7
Visie op toezichthouden	5	8	7	8	7
Output omschrijven van toezichthouden	5	6	6	7	6
Toezichthouders zien toe op adequate rapportages door bestuur	7	6	7	8	6
Interne controle en beheersingssysteem	7	8	8	8	7
Acties benoemd om de kwaliteit van het toezicht te borgen	7	7	8	7	7
<b>6. Kwaliteit van de interactie met Stakeholders</b>	7	7	7	7	7
Belangen van betrokken stakeholders zijn in kaart gebracht	7	7	7	8	7
Voert met de juiste stakeholders overleg	8	8	7	7	8
Checkt of stakeholders tevreden zijn met overlegvorm en invloed op beleid	7	6	6	6	6
Aantoonbare evaluaties van participatieprocessen	6	6	6	6	6
<b>7. Kwaliteit van de werkorganisatie</b>	6	6	7	6	6
Langetermijn visie op werkorganisatie	6	6	7	6	6
Competenties passen bij prestaties	7	7	7	7	7
Evaluatie van kwaliteit van de organisatie	6	6	7	7	6
PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie	6	6	6	5	6
<b>TOTAAL</b>	7	7	7	7	7

## Bijlage 1 Verantwoording Visitatie

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

#### Geïnterviewde personen:

##### Raad van commissarissen

- Dhr. G.B. Meinema (voorzitter)
- Mw. J. v.d. Ende-Koopmans (lid RvC)
- Dhr. H. Kuipers (vice-voorzitter/lid RvC)
- Dhr. P. v.d. Schaaf (lid RvC)
- Dhr. W. Colmer (lid RvC)

##### Directeur/bestuurder

- Dhr. E. Wijnsma

##### Managementteam

- Dhr. H. Olthof (hoofd financiële Zaken)
- Dhr. Y.A. Tiemensma (hoofd techniek & ontwikkeling)

##### Medewerkers en OR

- Dhr. J. Groenewoud (opzichter techniek & ontwikkeling)
- Dhr. A.A. Hoekstra (opzichter woondiensten; voorzitter OR)
- Dhr. S. Hulzinga (medew. financiële zaken; bestuurslid OR)
- Dhr. J. Sipkema (all-round onderhoudsmedewerker)

##### Burgemeester en Wethouders

- Dhr. J. Bosma (burgemeester)
- Dhr. J. v.d. Pal (wethouder)
- Dhr. J. Visser (wethouder)
- Dhr. J. Wesselius (wethouder)

##### Politieke Partijen

- Dhr. H. de Jong (fractievoorzitter Christen-Unie)
- Dhr. W. Koster (fractievoorzitter CDA)
- Mw. A. de Vries-v.d. Knoop (fractievoorzitter PVDA)
- Dhr. J. de Vries (fractievoorzitter Gemeentebelangen)
- Dhr. R. Visser (fractievoorzitter NCPN)

##### Gemeenteambtenaren

- Dhr. R. Goïnga (medewerker Volkshuisvesting)
- Dhr. D. v.d. Kooij (ambtenaar openbare veiligheid)
- Dhr. P. de Wit (sector directeur grondgebied)

##### Huurdersvereniging Lemsterland

- Dhr. S. de Graaf (bestuurslid Huurdersvereniging)
- Dhr. H. Luik (bestuurslid Huurdersvereniging)

#### Sociaal team

- Mw. L. Neuvel (stichting Timpaan welzijn)
- Dhr. M. Noorman (maatschappelijk werk)
- Mw. J. de Vries (sociale dienst)

#### Zorgcentrum Hof en Hiem en Thuiszorg Zuidwest Friesland

- Mw. A. Cramer (cluster manager hulp in de huishouding thuiszorg)
- Dhr. J. Veenstra (directeur zorgcentrum Hof en Hiem)

#### Adviescommissie contactgroep Leefbaarheid

- Mw. T. Brouwer (vertegenwoordiger buurtvereniging)
- Mw. L. Visser-Wheda (vertegenwoordiger huurdersvereniging)
- Dhr. L. v.d. Molen (vertegenwoordiger vereniging van Plaatselijk Belang)

#### Geraadpleegde bronnen:

- Accountantsverslag over het boekjaar 2006. BDO CampsObers Audit & Assurance B.V. mei 2007
- Actielijst 2007 MT vergaderingen
- Begroting 2007 en Meerjarenprognose 2006-2016. Lyaemer Wonen, 2006
- Benchmark boekjaar 2005. BDO CampsObers Accountants en Belastingadviseurs B.V.
- Bestuursreglement, november 2003
- Beoordeling financiële positie verslagjaar 2005. Centraal Fonds Volkshuisvesting, augustus 2006
- Beoordeling financiële positie verslagjaar 2006. Centraal Fonds Volkshuisvesting, augustus 2007
- Convenant Volkshuisvesting, gemeente Lemsterland en Woningbouwvereniging Volksbelang Lemsterland, februari 1999
- Corporatie in perspectief Lyaemer Wonen Lemmer. Centraal Fonds Volkshuisvesting 2006
- Gemeente Lemsterland, Woonplan 2002, december 2001
- Governancecode Woningcorporaties, Principes en uitwerkingen, Lyaemer Wonen, juli 2007
- Intentieverklaring samenwerking Wonen-Welzijn-Zorg Lemsterland, oktober 2004
- Jaarbericht 2006, Lyaemer Wonen
- Jaarwerkplan 2008, Lyaemer Wonen, september 2007
- Jaarverslag over het boekjaar 2006. Lyaemer Wonen, mei 2007
- LyaemerNieuws, jaargang 3
- LyaemerNieuws, jaargang 4
- Managementletter interim-controle boekjaar 2006. BDO CampsObers Audit & Assurance B.V. december 2006
- Organogram van de werkorganisatie
- Prestatie-afspraken 2007, Gemeente Lemsterland en Stichting Lyaemer Wonen, maart 2007
- Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2005. VROM, november 2006
- Reglement voor het Profiel van de Raad van Commissarissen van stichting Lyaemer wonen
- Samen werken aan onbelemmerd de ruimte voor wonen. Ondernemingsplan 2005-2009. Lyaemer Wonen, juli 2004
- Samenwerkingsovereenkomst Lyaemer Wonen en Huurdersvereniging Lemsterland, juni 2005
- Tevredenheid & Betrokkenheid, BDO CampsObers Business Control B.V., juli 2007
- Voortgangsrapportage per 30 april 2007. Lyaemer Wonen, mei 2007
- Zelfevaluatie visitatie Lyaemer Wonen, augustus 2007
- 100 jaar Lyaemer Wonen, 2006



## Bijlage 2 Visitatiecommissie

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

### Voorzitter

#### Personalia

Naam, titel, voorletters:  
Mook, Drs. A.M.H. van

Geboorteplaats en –datum:  
s-Gravenhage, 8 december 1946

Woonplaats:  
Hoofddorp



#### Huidige functie:

- Adviseur

#### Onderwijs:

- 1976: Doctoraal Algemene Economie Erasmus Universiteit Rotterdam

#### Loopbaan:

- 2005 – heden: Visitator Raeflex
- 1997 – 2004: Voorzitter Raad van Bestuur WOSM BV
- 1987 – 1997: Interimmanager/organisatie-adviseur Berenschot
- 1983 – 1987: Hoofd Personeel en Organisatie, Gemeente Haarlemmermeer
- 1979 – 1983: Plv. Hoofd Personeel en Organisatie, Dienst Openbare Werken. Gemeente Amsterdam
- 1977 – 1979: Hoofd Vorming, Loopbaanbegeleiding en Onderzoek, Directie PersoneelsZaken, Ministerie van Onderwijs
- 1967 – 1977: Stafmedewerker P&O, Directie Personeelszaken, Ministerie van Sociale Zaken

#### Relevante nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Woonmaatschappij Holding
- Lid van de Raad van Commissarissen Stichting Timpaan (sociale projectontwikkeling)
- Commissaris Nutsbedrijf/kabelbedrijf Haarlemmermeer tot 2000
- Voorzitter Centrale Ondernemingsraad Berenschot tot 1995

## Algemeen commissielid

### Personalialia

Naam, titel, voorletters:  
Uniken Venema dr., H.P.

Geboorteplaats en –datum:  
Waalre, 15 december 1958

Woonplaats:  
Utrecht



### Huidige functie:

- Hoofd projectmanagement gemeente Utrecht

### Onderwijs:

- Promotie aan Erasmus Universiteit Rotterdam (medische faculteit) op medisch sociologisch onderwerp
- Doctoraal examen pedagogiek (Rijks Universiteit Utrecht)
- Eindexamen Gymnasium beta
- Diverse managementtrainingen sociaal-wetenschappelijk onderzoek, volksgezondheid en volkshuisvesting

### Loopbaan:

- 2007: hoofd projectmanagementbureau gemeente Utrecht
- 2006 – heden: Visitator Raeflex
- Interim-manager Rijks Instituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) verantwoordelijk voor de overgang van een aantal landelijke preventieprogramma's naar het RIVM per 1 januari 2006
- Directeur van Laagland'advies, adviesbureau voor vraagstukken op het terrein van volkshuisvesting, stedelijke vernieuwing en woon-zorg activiteiten
- Diverse functies in de volksgezondheid en zorg: - adjunct-directeur van GGD Nederland – programmaleider bij het NIZW – onderzoeker en afdelingshoofd bij de GGD Rotterdam.

### Relevante nevenfuncties:

- Lid Programmacommissie ZONMW
- Lid raad van toezicht Jeugdriagg
- Diverse adviesfuncties in preventie- en zorg.

## Algemeen commissielid

### Personalia

Naam, titel, voorletters:  
Noordewier, B.

Geboorteplaats en –datum:  
Amersfoort, 9 december 1943

Woonplaats:  
Groningen



### Huidige functie:

- Adviseur

### Onderwijs:

- HBO (Soc. Ped.)

### Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- 5 jaar Soc. Cultureel- & Opbouwwerk
- 5 jaar Bestuurs- & Organisatieontwikkeling (Nationale Woning Raad – NWR)
- 10 jaar Algemeen Directeur Woningbouwvereniging Lelystad
- 12 jaar Statutair Directeur/ Bestuurder Woningbouwvereniging Gruno/Woningstichting Nijestee
- 1 jaar Statutair Directeur/Bestuurder (interim) Woningstichting St. Joseph
- 11 jaar extern deskundige Hanzehogeschool Groningen (faculteit Bedrijfskunde)

### Relevante nevenfuncties:

- Voorzitter RvC Volksbelang Wonen en Welzijn in Hoogezand
- Lid RvC Alg. Wbv. Monnickendam (m.i.v. 15 november 2006) in Monnickendam
- Lid geschillencommissie Wijkvernieuwing Groningen (namens gemeente)
- Secretaris St. Academie voor Bouwkunst Noord Nederland
- Voorzitter Stuurgroep “Geef opvang de ruimte” (Samenwerkingsproject Aedes, Federatie Opvang en SEV)

Secretaris

**Personalia**

Naam, titel, voorletters:

Drs. Femmy Jonker

Geboorteplaats en –datum:

Alkmaar, 26-03-1980

Woonplaats:

Utrecht



**Huidige functie:**

- Adviseur bedrijfsvoering bij Berenschot Public Management, adviesgroep Verbetering Bedrijfsvoering

**Onderwijs:**

- 1999 – 2003 Universiteit Utrecht, Algemeen Sociale Wetenschappen, afstudeerrichting Cultuur, Zorg en Welzijn (onderwerp: interne criminaliteit in organisaties)
- 2001 – 2002 Universiteit Utrecht, Rechten (gevolgd: Criminologie, Inleiding recht, Juridische vaardigheden en Europese rechtsgeschiedenis)
- 2001 – 2002 Utrecht School of Governance, Organisatie, Beleid en Management
- 1998 – 1999 Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Personeel en Organisatie (propedeuse)

**Loopbaan:**

- 2004 - heden Berenschot Public Management adviseur bedrijfsvoering
- 2003 - 2004 VanDoorneHuiskes en Partners, organisatieonderzoek en advies
- 2002 - 2003 Stichting Onderwijs Evaluatie Rapport. Onderzoekskoördinator

**Relevante nevenfuncties:**

- 2006 – heden Lid van de wijkraad Binnenstad Utrecht
- 2006 – heden Lid van het bewonersplatform Centrale Oude Stad Utrecht

Bijlage 3 Het Certificaat

# Visitatie

## Raeflex

verklaart dat:


Lyaemer Wonen te Lemmer een visitatie heeft afgerond  
conform de AedesCode en  
Governancecode voor woningcorporaties.  
Het visitatierapport is openbaar en beschikbaar via de  
website van Raeflex.

Namens de visitatiecommissie

  
dhr. drs. A.M.H. van Mook  
voorzitter

Hilversum, november 2007

Namens Raeflex

  
mw. drs. W.M.R. de Water  
directeur

Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties/Olympia 1<sup>e</sup> /1213 NS Hilversum/www.raeflex.nl

**raeflex** visitatie woningcorporaties  
2



## Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

Doelstellingen, meetbare opgaven en prestaties uit het ondernemingsplan en de zelfevaluatie per prestatieveld.

Presteren naar opgave

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen voor voldoende bereikbare woningen	<p>2005: Minimaal 95% van de woningvoorraad moet binnen het betaalbare segment vallen.</p> <p>2005: Er moet variatie komen in het aanbod (meer appartementen en seniorenwoningen, wellicht ook meer 2 onder 1 kapwoningen)</p>	<p>In 2005 viel 95% van de woningvoorraad binnen het betaalbare segment Stand van zaken per 1 juli 2007: (97,2%)</p> <p>In 2004: 14 gelijkvloerse huurappartementen opgeleverd in Lemmer, doelgroep vanaf 23 jaar</p> <p>In 2006: 5 duurdere appartementen aangekocht in Acade te Lemmer</p> <p>In 2007: 11 gelijkvloerse appartementen in Oosterzee</p> <p>In 2007: 10 koop- en 12 huur gelijkvloerse appartementen in Lemmer</p>	<p>In 2008: drie keer 2-onder-1 kap huurwoningen met garage in Lemstervaart</p> <p>In 2008: 20 gelijkvloerse huurappartementen in Lemmer</p>
Kwaliteit van woongelegenheden	<p>2006: start 2007 aanbrenge basiskwaliteit+ (afron ding 2009)</p> <p>2000: eind 2005 grootschalige renovatie 114 woningen Lemmer West</p> <p>2006: in 2007 en 2008 renovatie in Lemstervaart, ruim 100 woningen</p>	<p>In 2007 mee gestart</p> <p>Voorjaar 2006 door langere voorbereidingstijd</p>	<p>Start september 2007</p>

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
<p>Leefbaarheid vergroten in de buurten en wijken</p>	<p>2005: investeren in andere gebouwen dan woningen, bijvoorbeeld kinderopvang, jongerenwerk en gezondheidszorg</p> <p>2007: realisatie buitenpoli ziekenhuis</p> <p>2005: investeren in leefbaarheid en duurzame woonomgeving</p>	<p>Kinderopvang in 2003 gerealiseerd. In 2006 verder uitgebouwd.</p> <p>Gezondheidszorg in 2004 gerealiseerd.</p> <p>Ten behoeve van de investeringen in de leefbaarheid en de duurzame woonomgeving wordt vanaf 2002 jaarlijks € 45.000 beschikbaar gesteld voor activiteiten in het kader van leefbaarheid.</p> <p>Vanaf 2007 wordt € 200.000 geïnvesteerd in de duurzame woonomgeving.</p>	<p>Nieuwbouw jongerencentrum wordt in 2008 gerealiseerd.</p> <p>Gezondheidszorg nieuwbouwlocatie te realiseren in 2008.</p> <p>Realisatie buitenpoli ziekenhuis gepland najaar 2007.</p>
<p>Wonen en zorg, tot stand brengen van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg en begeleiding behoeven.</p>	<p>2005: streven naar 30% woningen die geschikt zijn voor senioren in 2014.</p> <p>Bouwen van levensloopgeschikte woningen binnen de woonzorgzone</p>	<p>In juni 2006 is 26% van de woningen geschikt voor senioren.</p>	<p>In 2008 moeten 4 grondgebonden levensloopgeschikte woningen en 18 verpleeghuisplaatsen zijn gerealiseerd.</p> <p>In 2009 moeten ongeveer 25 levensloopgeschikte appartementen in Echtenenburg zijn gerealiseerd.</p>
<p>Versterken overleg met huurders</p>	<p>In 2005 op de agenda versterken participatie huurdersorganisatie.</p> <p>In 2007 onderzoek naar het versterken, uitbouwen en vernieuwen van het contact met de huurdersvereniging.</p>		<p>Gepland in het najaar 2007 in afwachting van de nieuwe overlegwet.</p>



Presteren naar eigen ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Lyaemer Wonen richt zich specifiek op de woonbehoeften van hen die op haar zijn aangewezen.	Verbeteren huisvestingsituatie senioren	Pilot 'langer thuis in eigen woningen'	In 2005 uitgevoerd. Besproken moet worden of hiermee wordt doorgedaan
Lyaemer Wonen kent haar klanten en hun wensen en faciliteert haar klanten door hen kwaliteit en keuzes te bieden die voldoen aan de verwachting.		Enquête naar woonwensen in 2007	
Houding is klantgericht, betrouwbaar, ondernemend en lokaal verankerd			
Samenwerking uitbreiden met leveranciers zorg- en welstanddiensten.		Vanaf 2006 zijn alle bewoners 3 jaar lang lid van het Thuishotel op kosten van Lyaemer wonen.	
Versterken overleg met huurders	In 2005 op de agenda versterken participatie huurdersorganisatie. In 2007 onderzoek naar het versterken, uitbouwen en vernieuwen van het contact met de huurdersvereniging.		Gepland in het najaar 2007 in afwachting van de nieuwe overlegwet.
Subsidie	In 2006/2007: mogelijkheden zoeken draagkrachtige burgers minder te subsidiëren via het plegen van onrendabele investeringen in nieuwbouw en bestaande voorraad	Onderzocht in 2006	Als de kans zich voordoet zal de corporatie zich richten op woningen voor draagkrachtige burgers
Afsluiten prestatiecontract met gemeente		Jaarlijks worden er prestatieafspraken gemaakt.	

Presteren naar stakeholders

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaar en jaartal)	Geprogrammeerde Prestaties jaartal
Vernieuwend werken op het terrein van wonen en zorgverlening ten behoeve van de inwoners van de gemeente Lemsterland, hier kan meerwaarde op bepaald worden door intensieve samenwerking (anno 2004)			
De huurdersvereniging wil advies verstrekken over alle onderwerpen van beheer en beleid van de verhuurders die zij van belang acht.			
Een goede samenwerking met de huurders via de huurdersvereniging	De huurdersvereniging streeft er naar dat er per 31/12/2007 tenminste 25% van de huurders van Lyaemer Wonen lid is van de huurdersvereniging	Per 1/09/2007 is 35% van de huurders lid van de huurdersvereniging	
Speciale doelgroepen	Combinatie wonen en zorg (blijkt uit Lyaemer Nieuws)		
Correspondentie	Snelle afhandeling van correspondentie		

Presteren naar vermogen

Visies	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen continuïteit organisatie door financieel beleid	2005: het op peil houden van het weerstandsvermogen (de solvabiliteit). Uitgangspunt is niet onder de 12%.	Huidig weerstandsniveau is 32%.	

Kwaliteit van de werkorganisatie

Visies	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Opstellen personeelsbeleid	In 2005: CAO woondiensten  In 2005: CATS  In 2005: Persoonlijke Ontwikkelings Plannen  In 2006/2007: Beoordelingen	Secundaire arbeidsvoorwaarden gereed 2005  Eind 2004 gerealiseerd.  Gestart in 2006  In 2006 proefjaar	Vanaf 2007 doorgevoerd
Aanpassen personeelsbeleid	In 2005: Beloningssystematiek  In 2005: Opleidingsplan	In 2006 proefjaar  Is opgesteld in 2007	Vanaf 2007 doorgevoerd  Wordt jaarlijks opgesteld
Opzetten en bewaken resultaatgericht werken met P&C cyclus inclusief budgetsysteem	In 2006/2007: Algemeen jaarplan  In 2006/2007: Afdelingsjaarplan  In 2006/2007: Individueel jaarplan	Gerealiseerd in 2005  Gerealiseerd in 2005  Gerealiseerd in 2005	
Opzetten management informatiesysteem	Te realiseren in 2006	Gerealiseerd in 2006	
Kwaliteitsmeting	Opzetten kwaliteitsmeting van interne prestaties  Opzetten kwaliteitsmeting van externe prestaties (inclusief toetsen correspondenties op klantgerichtheid)	De kwaliteitsmeting naar de interne prestaties verwerkt in de jaarplannen (in 2005)  Externe meting niet gerealiseerd	In 2007 visitatie. Vanaf 2008 jaarlijks belanghoudersbijeenkomsten.
Herbeschrijven processen, procedures, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden		In 2006 is een intern controleplan opgesteld.  Herbeschrijvingen processen e.d. gerealiseerd in 2006.	In 2007 worden er audits uitgevoerd.
Opzetten en bewaken projectmatig werken	In 2006/2007: opstellen protocol projectmatig werken		Najaar 2007
Formuleren beleid	In 2006/2007 Formuleren integriteitbeleid	Gerealiseerd in 2007	

Profileren Lyaemer wonen	In 2006/2007: opstellen communicatieplan  In 2006/2007: Opstellen PR plan  In 2006/2007: uitvoeren visitatie  In 2006/2007 opzet klantenpanels  In 2006/2007: versterken participatie huurdersorganisatie	Afgerond in 2007  Gerealiseerd in 2007	Doorgeschoven naar 2008  Doorgeschoven naar 2008    Gepland najaar 2007
Streven naar sturende rol voor Lyaemer Wonen in belangrijke besluitvormingsprocessen		Continue proces door nemen initiatieven	
Strategisch P&O-beleid	Afgerond in 2006		
Uitbouwen marktmonitoring en marktwerking	Planning beleidsnotitie in 2007		Najaar 2007 opstellen beleidsnotitie
Opzetten intern en extern klantinformatiesysteem		Opgenomen in kwaliteitsmetingen	
Innovatie en productontwikkeling		In 2006 gerealiseerd: eigen website, intranet, gezamenlijke website woningaanbod, nieuwe informatievoorziening voor klant in ontvangsthuis  In 2006: gratis verhuiskar  In 2006: abonnement op Thuishotel Meer keuze product klant	
Ontwikkelingen ICT		In 2007 is het archief gedigitaliseerd	

## Noten:

---

i Een toelichting op deze cyclus staat opgenomen in hoofdstuk 10.

ii Peildatum 01/01/2007.

iii In hoofdstuk 10 staat een overzicht opgenomen waarin de totstandkoming van de cijfers staat uitgewerkt.

iv De tabel geeft afgeronde cijfers weer.

v CFV 2006 Corporatie in perspectief.

vi Vertrekken of toekomst in Lemsterland door S. Coehoorn.

vii De Thuisstest betreft een onderzoek dat samen met de Thuiszorg wordt uitgevoerd waarmee in kaart wordt gebracht welke aanpassingen er in huizen moeten worden doorgevoerd om ouderen langer zelfstandig te kunnen laten wonen.

viii De verwachte vermogensovermaat in 2010 is 21,4% (bron: CFV). Het gemiddelde in de referentiegroep bedraagt 9,5%.

ix Uit de BDO-benchmark, blijkt dat de bedrijfskosten per formatieplaats relatief laag zijn (77.000 € per f.t.e. in vergelijking tot € 90.000 per f.t.e. gemiddeld).

x Bron: managementletter interim-controle boekjaar 2006.

xi Ambitie zoals opgenomen in het ondernemingsplan 2005-2009.



## Reactie Lyaemer Wonen



Geachte heer Van Mook,

Wij kijken met genoegen terug op het proces van visitatie en herkennen ons in hoofdlijnen in het visitatierapport. Het resultaat stemt op zich tot tevredenheid, maar dat betekent niet dat er “geen werk aan de winkel” is.

De belangrijkste redenen om een visitatie te laten uitvoeren is voor ons, hoe oordelen onze belanghouders (ook wel stakeholders) over ons en de uitkomst willen wij gebruiken om te leren.

Hieronder een korte reactie op de aanbevelingen.

Algemene aanbeveling.

Het meer transparant maken van de rapportagesystematiek en aandacht voor het bijsturen van eventuele afwijkingen, zullen in ons beleid inbedden.

Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Opgaven.

Uw aanbeveling, de blik meer naar buiten te richten, zullen wij zeker als input voor een nieuw ondernemingsplan (2009) meenemen.

Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Ambities en Doelen.

De behoeften in het kader van leefbaarheid en duurzame woonomgeving te onderzoeken en te onderleggen met een eigen visie, nemen wij zeker over. Het voornemen bestaat om in het nieuwe strategisch voorraadplan meer beleidsmatig met dit onderdeel om te gaan. De vertaling in concrete acties zal hierin ook plaatsvinden.

Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Stakeholders.

Uw aanbeveling aan te geven wat stakeholders van ons kunnen verwachten, in het bijzonder m.b.t. de gemeente, zullen wij positief tegemoet treden.

Vanaf 2008 worden belanghoudersvergaderingen gehouden op een moment dat invloed op het beleid mogelijk is. Hierbij zal duidelijk gemaakt worden wat met de input van stakeholders gebeurt.

M.b.t. de gemeente zullen wij onze aandacht vestigen op de relatie met de gemeente.

Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency.

De aanbeveling van de commissie om een meer actieve houding aan te nemen t.a.v. investeringsmogelijkheden, nemen wij ter harte.

De aanleiding van “Grote sprongen” in (bijvoorbeeld) het verbeterbudget, zullen meer transparant worden gemaakt. De uitkomsten van de jaarlijkse actualisatie van het strategisch voorraadplan zullen meer in de beleidsstukken worden benadrukt.

Aanbeveling naar aanleiding van Governance.

Met de governancecode voor woningcorporaties is een helder beeld te krijgen van het professionaliseren van de Raad van Commissarissen. Met uw aanbeveling meer aansluiting te zoeken bij deze ontwikkelingen is reeds een begin gemaakt.

Het maken van een werkplan met visie en prestatie- en resultaatdoelstellingen zullen worden opgenomen in het ondernemingsplan.

Aanbeveling naar aanleiding van Kwaliteit van de Stakeholders.

Het checken van verwachtingen en meningen van stakeholders krijgt in de nabije toekomst zeker inhoud, zie ook onder “Presteren naar Stakeholders hiervoor.

Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de werkorganisatie.

Betrokkenheid en beïnvloeding van het beleid groter maken, is een aanbeveling waar we mee aan de slag gaan. Uit een recentelijk gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek is hiervoor ook reeds aandacht gevraagd.

Slot

Wij zullen voor onze medewerkers en voor de stakeholders bijeenkomsten organiseren, waarna de visitatierapporten worden uitgereikt. Een persbericht zal uitgaan en tenslotte publiceren we het rapport ook op onze website.

Een woord van dank wil ik hierbij richten aan de visitatiecommissie, die in een kort tijdsbestek op een aansprekende wijze ons doen en laten tegen het licht heeft gehouden, waarmee Lyaemer Wonen kan werken aan verbetering van haar prestaties.

Ook is een woord van dank verschuldigd aan onze stakeholders, die aan deze visitatie hebben meegewerkt.

Hoogachtend,  
Lyaemer Wonen

E. Wijnsma  
directeur