

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Woonstichting Leyakkers
Rijen

Rotterdam, 23 januari 2008

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E kwh@kwh.nl

W www.kwh.nl

Visitatieteam:

Dr. Leo Gerrichhauzen (voorzitter)

Theun Oosterhuis

Drs. Arjan de Jong (secretaris)

Januari 2008

Inhoudsopgave

Voorwoord

Managementsamenvatting

1	Inleiding	8
1.1	KWH-Visitatiemethode	8
1.2	Typering Woonstichting Leyakkers	9
2	Meetresultaten Module I: Kwaliteit die moet	10
2.1	Inleiding	10
2.2	Beoordeling prestaties	11
2.3	Prestaties ten opzichte van eigen doelen	11
2.4	Prestaties t.o.v. benchmark	12
2.5	Kwaliteit borging	15
2.6	Kwaliteit doelstellingen	16
3	Module II: Kwaliteit die hoort	17
3.1	Inleiding	17
3.2	Perspectief belanghouders	17
3.3	Perspectief klanten	26
3.4	Perspectief bewonersparticipatie	28
3.5	Perspectief intern toezicht	30
4	Module III: Kwaliteit die kan	32
4.1	Inleiding	32
4.2	Perspectief bedrijfsvoering	32
4.3	Perspectief human resources	33
5	Analyse en conclusies	36
5.1	Inleiding	36
5.2	Conclusies	36

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording en overzicht geïnterviewde personen
- II. Overzicht geraadpleegde documenten

Voorwoord

Voor u ligt het visitatierapport van Woonstichting Leyakkers. Het is het resultaat van een onderzoek dat is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. Met behulp van deze methode zijn de prestaties van Woonstichting Leyakkers, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Woonstichting Leyakkers is in meerdere opzichten bijzonder. In de eerste plaats omdat Woonstichting Leyakkers als een van de eerste corporaties heeft deelgenomen aan deze wijze van visiteren. Het betrof een pilot om de KWH-Visitatiemethodiek te testen en bij te stellen. In de tweede plaats is het bijzonder omdat het niet eenvoudig is om de 'maatschappelijke prestaties' in een meetinstrument te vangen. Vooral omdat lokaal wordt bepaald wat maatschappelijk gewenste prestaties zijn.

Woonstichting Leyakkers heeft zich bijzonder ingespannen om deze pilotvisitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouders, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt, ongeacht de uitkomsten van de visitatie, van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording te willen afleggen.

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

Erwin Bel
directeur-bestuurder KWH

Samenvatting

Algemeen

Woonstichting Leyakkers heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. De resultaten van deze meting, uitgedrukt in cijfers per module en onderdeel, zijn hieronder weergegeven. In het vervolg van dit rapport wordt de herkomst van de scores toegelicht.

De scores zijn gebaseerd op een toetsing van de prestaties van Woonstichting Leyakkers door de visitatiecommissie die bestond uit dr. Leo Gerrichhauzen (voorzitter), Theun Oosterhuis (lid) en Arjan de Jong (secretaris).

Het onderzoek omvatte een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen eigen voornemens van de corporatie, afspraken met derden, verwachtingen van belanghouders en prestaties van een vergelijkbare groep corporaties. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met belanghouders, zoals gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en bewonersorganisaties. Ten slotte sprak de visitatiecommissie met interne toezichthouders, de directeur-bestuurder, leidinggevend en medewerkers.

In de figuur op de volgende pagina zijn de scores van Woonstichting Leyakkers weergegeven per module.

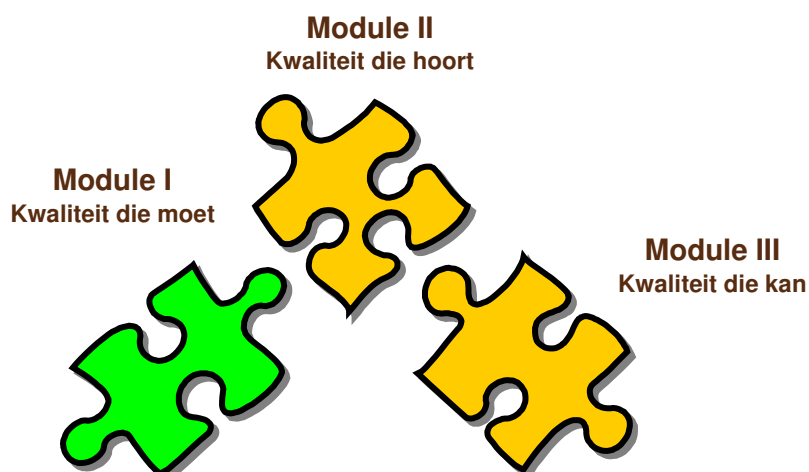
- > Module I beschrijft de prestaties van de corporatie en de externe en interne borging van die prestaties.
- > Module II beschrijft een waardeoordeel over de prestaties en het beleidsproces van de corporatie vanuit vier perspectieven: die van belanghouders, klanten, bewonersorganisaties en interne toezichthouders.
- > Module III kijkt naar het organisatorische vermogen van de corporatie om prestaties te leveren en te leren en te verbeteren. Er wordt in deze module gekeken naar de bedrijfsvoering en het human resource management.

Om te kunnen inschatten wat de betekenis is achter de hoogte van de verschillende scores is het van belang om een aantal uitgangspunten te kennen:

KWH hanteert een schaal die ligt tussen 5 en 8. Daarbij betekent een 8 dat de corporatie een onderdeel perfect op orde heeft. Een 5 betekent dat een onderdeel niet of nauwelijks op orde is, of dat het niet te beoordelen is of dit onderdeel door de corporatie goed wordt opgepakt. Een score tussen 6 en 7 geeft aan dat de corporatie op dit punt wel degelijk heeft geïnvesteerd, maar ook nog een aantal verbeterpunten heeft.

Op de volgende pagina vindt u de scores op de diverse onderdelen waarop de corporatie zich heeft laten toetsen.

Eindoordeel per module



Betekenis kleurcodes:

Groen: score boven de 7; Oranje: score tussen de 6 en de 7; Rood: score onder de 6.

Onderdeel	Woonstichting Leyakkers
Module I Kwaliteit die moet	7,0
Module II Kwaliteit die hoort	6,7
Module III Kwaliteit die kan	6,5
Totaal oordeel	6,7

Module 1: Kwaliteit die moet

Prestatievelden	Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen	Prestaties t.o.v. benchmark	Prestaties t.o.v. verwachtingen belanghouders
1. Beschikbaarheid	8,0	8,0	7,3
2. Betaalbaarheid	8,0	7,0	6,7
3. Kwaliteit woningen	7,7	7,5	6,9
4. Bijzondere doelgroepen	6,3	8,0	7,6
5. Leefbaarheid	7,0	6,0	7,3
6. Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	7,3	7,1	7,1
7. Presteren naar vermogen	7,5	7,8	6,5
Totaalscore onderdeel	7,4	7,3	7,0

Periode	Kwaliteit doelstellingen	Kwaliteit externe borging	Kwaliteit interne borging
1. 2002 - 2006	6,6	6,8	6,4
2. 2007 - 2011	6,5	7,0	6,5
Totaalscore onderdeel	6,6	6,9	6,5
Totaalscore Module 1			7,0

Module 2: Kwaliteit die hoort

Module II	Cijfer
1. Belanghouders	6,7
2. Klanten	7,4
3. Bewonersparticipatie	6,0
4. Intern toezicht	6,9
Totaalscore module II	6,7

Module 3: Kwaliteit die kan

Module III	Cijfer
1. Bedrijfsvoering	7,0
2. Human resources	6,1
Totaalscore module III	6,5

1 Inleiding

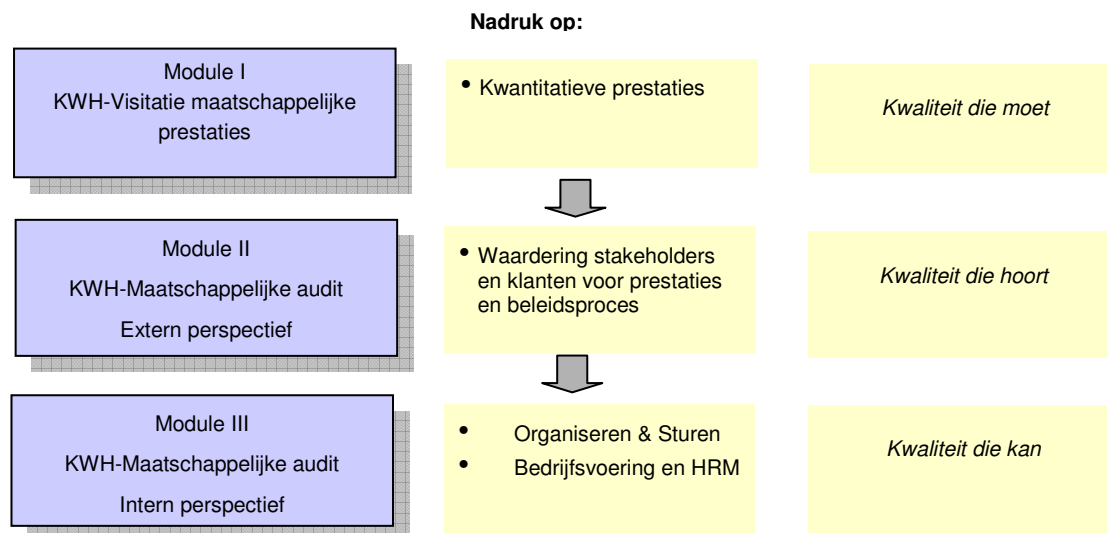
1.1 KWH-Visitatiemethode

Corporaties werken in het publieke domein waarop door de overheid geformuleerde spelregels van toepassing zijn, inclusief het toezicht op de naleving daarop. De spelregels hebben onder meer betrekking op de reikwijdte van de werkzaamheden van een corporatie: het werkdomein. Binnen dit werkdomein hebben corporaties een aanzienlijke beleidsvrijheid. Aan de orde is hoe die ruimte wordt ingevuld. “Als een maatschappelijk ondernemer” luidt het antwoord. Maatschappelijk ondernemen is geen ‘afzonderlijke taak’ van een corporatie, maar een *manier* van ondernemen. KWH heeft haar visitatiemethode ontwikkeld om corporaties te ondersteunen in hun maatschappelijk ondernemerschap. Deze methode beslaat het gehele maatschappelijke presteren van een corporatie en is gericht op het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

De KWH-Visitatiemethode bestaat uit drie modules zoals toegelicht in figuur 1.

Figuur 1: Modulaire opbouw KWH-Visitatiemethode



Leeswijzer

Na een korte typering van Woonstichting Leyakkers en haar werkgebied wordt in dit hoofdstuk de KWH-Visitatiemethode kort toegelicht. Hoofdstuk 2, 3 en 4 geven per module de resultaten. Bij elke module worden de normen en meetpunten toegelicht. Het afsluitende hoofdstuk 5 bevat conclusies en aanbevelingen. In de bijlage 1 is de onderzoeksmethodiek toegelicht. Bijlage 2 bevat een overzicht van alle gevoerde gesprekken.

1.2 Typering Woonstichting Leyakkers

Motivatatie visitatie

Woonstichting Leyakkers heeft KWH gevraagd om een visitatie uit te voeren volgens de KWH-methodiek om van de uitkomsten te kunnen leren en de rapportage te kunnen gebruiken voor het verbeteren van het eigen functioneren en de te realiseren prestaties. Leyakkers is met name benieuwd naar concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren in het oordeel van de externe belanghouders.

Typering corporatie

Leyakkers is werkzaam in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle. Dit zijn de vier gemeenten waarin het overgrote deel van het bezit is gelegen. Daarnaast is Leyakkers werkzaam in de gemeente Oisterwijk (kern Moergestel: realisatie woonzorg-complex, brede school), Tilburg (één woongebouw dat wordt verhuurd aan stichting Amarant) en Lelystad (betreft een matchingsproject t.b.v. Centrada).

Het vastgoed dat Leyakkers bezit (ca. 6300 verhuureenheden) is vrijwel geheel naoorlogs. Leyakkers heeft daarbij een omvangrijk nieuwbouwprogramma met bijbehorend investeringsprogramma. Naast woningbouw in huur- en koopsector betreffen die investeringen ook (maatschappelijk) vastgoed zoals brede scholen, sociaal-culturele centra, kinderdagopvang, huisartsenpraktijken-onder-één-dak, apotheek.

Woonstichting Leyakkers typeert zichzelf als een platte organisatie die werkt op basis van korte lijnen en snelle besluitvorming. Leyakkers noemt zichzelf ambitieus, actief, praktisch & oplossingsgericht; lokaal verankerd; inspelend op de wensen van klanten, nadrukkelijk bereid tot maatschappelijk investeren en werkend vanuit een grondhouding die de corporatie omschrijft als 'ja, mits...'.

De missie van Leyakkers luidt: 'Leyakkers is een maatschappelijke onderneming die vanuit de klantoriëntatie werkzaam is op het gebied van wonen, woondiensten en woonmilieus en maatschappelijk wil presteren.'

2 Meetresultaten Module I: Kwaliteit die moet

2.1 Inleiding

In totaliteit is de score van Woonstichting Leyakkers voor module I 'kwaliteit die moet' een 7,0. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van zes onderdelen. Het scoreverloop over de leveringsvoorwaarden is als volgt:

Onderdelen module I	Cijfer
1 Prestaties ten opzichte van eigen doelstellingen Prestaties van de corporatie getoetst aan doelstellingen die de corporatie zelf heeft geformuleerd.	7,4
2 Prestaties ten opzichte van benchmark Prestaties van de corporatie afgezet tegen prestaties van een groep gelijksoortige corporaties. Gegevens zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportages van het CFV.	7,3
3 Prestaties ten opzichte van verwachtingen belanghouders Mate waarin prestaties worden gewaardeerd door belanghouders. Deze waardering is gebaseerd op enquêtes en gesprekken met belanghouders die hebben plaatsgevonden als onderdeel van Module II.	7,0
4 Kwaliteit doelstellingen Mate waarin doelstellingen concreet, meetbare en tijdgebonden zijn en de gerichtheid van doelstellingen op uiteindelijk te bereiken maatschappelijke effecten (outcome).	6,6
5 Kwaliteit externe borging Mate waarin doelstellingen zijn vastgelegd in prestatieafspraken, lokale akkoorden of andere concrete prestatietoezeggingen die de corporatie aan haar belanghouders heeft gedaan.	6,9
6 Kwaliteit interne borging Mate waarin doelstellingen zijn toebedeeld aan corporatiefunctionarissen en de concreetheid waarmee de realisatie van doelstellingen wordt bewaakt via managementinstrumenten zoals een Balanced Score Card.	6,5
Totaalscore module I	7,0

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

2.2 Beoordeling prestaties

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

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Kwaliteit** en prijs/kwaliteit verhouding van woningen
4. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
5. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
6. **Uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad** door nieuwbouw, verkoop, sloop of aankoop.
7. **Presteren naar vermogen** waarover de corporatie beschikt, zowel financieel als organisatorisch.

2.3 Prestaties ten opzichte van eigen doelen

Normen		Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen
1.	Beschikbaarheid	8,0
	Bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep	8,0
	Beperken beroep op huurtoeslag	8,0
	Verkoop van woningen	8,0
2.	Betaalbaarheid	8,0
	Betaalbaarheid huurwoningen	8,0
3.	Kwaliteit	7,7
	Kwaliteit woningen	7,7
4.	Bijzondere doelgroepen	6,3
	Realiseren huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven.	6,3
5.	Leefbaarheid	7,0
	Realiseren van doelen op het gebied van leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn.	7,0
6.	Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	7,3
	Doelen over uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad.	7,3
7.	Presteren naar vermogen	7,5
	De corporatie zet haar financiële vermogen ten volle in om zo groot mogelijke maatschappelijk effecten te realiseren.	7,0
	De corporatie waarborgt haar financiële continuïteit	8,0
Totaalscore onderdeel		7,4

Toelichting:

Bij het meten van de prestaties ten opzichte van de eigen doelstellingen kijken we naar twee dingen. Ten eerste stellen we vast of de maatschappelijke doelstellingen die de corporatie de afgelopen 5 jaar in de praktijk op elk van de prestatievelden heeft gehanteerd toetsbaar zijn. Als een doelstelling niet toetsbaar is, kunnen we over het al dan niet behalen van een prestatie ten opzichte van die doelstelling geen oordeel geven en krijgt deze doelstelling op dit onderdeel de score 'niet te beoordelen'. Is de doelstelling wel toetsbaar, dan is een score van 5 (de doelstelling is bij lange na niet gehaald) tot 8 (de doelstelling is ruim gehaald) mogelijk.

Voor Leyakkers geldt dat de doelstellingen op de voor corporaties meer traditionele prestatievelden (beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de woningen), goed toetsbaar zijn en de afgelopen jaren ook zijn gehaald.

De doelstellingen van Leyakkers op nieuwere prestatievelden zoals leefbaarheid, uitbreiden en aanpassen van de woningvoorraad en presteren naar vermogen zijn slechts in beperkte mate toetsbaar. In deze doelstellingen komt de 'ja, mits'-houding van Leyakkers terug. De doelstellingen bevatten termen als 'in vergaande mate afstemmen nieuwbouw', 'aandacht bij realisatie nieuwbouw voor duurzaam bouwen', 'problemen voorkomen door alert te zijn' en 'in samenspraak [...] komen tot verbetering van [...] de leefbaarheid'. Deze doelstellingen hebben een richtinggevend karakter. De vele projecten die Leyakkers doet op deze terreinen zijn een duidelijke aanwijzing dat de corporatie aan deze doelen daadwerkelijk invulling geeft. Het is echter niet goed mogelijk om achteraf in te schatten of de corporatie heeft gerealiseerd wat men wilde realiseren.

De scores laten een beeld zien van Leyakkers als een corporatie die ondernemend is, consequent werkt aan het behalen van de concrete doelstellingen die men heeft geformuleerd en deze meestal ook haalt. Alleen de realisatie van een aantal doelstellingen op het gebied van woningtoewijzing aan specifieke doelgroepen (ouderen, mensen die niet zelfstandig kunnen wonen, asielzoekers) blijft wat achter.

Tegelijkertijd is Leyakkers terughoudend met het expliciet formuleren van concrete, toetsbare maatschappelijke doelstellingen op nieuwe werkerterreinen. Met een goed gevulde projectenportefeuille laat Leyakkers weliswaar zien dat de corporatie wil investeren, maar of die investeringen leiden tot door de corporatie zelf geformuleerde gewenste maatschappelijke effecten is moeilijk in te schatten

2.4 Prestaties t.o.v. benchmark

Dit onderdeel van de visitatie betreft een overzicht van gebruikte indicatoren afkomstig uit de *Corporatie in perspectief* rapportage van het CFV. In deze rapportage worden corporaties op basis van hun indicatorscore ingedeeld in een *quintielgroep*: een groep die telkens 20% van het aantal corporaties in de referentiegroep uitmaakt.

De referentiegroep is een door het Centraal Fonds ontwikkeld instrument, die wordt opgebouwd uit het gemiddelde van een groep corporaties die op diverse kenmerken een vergelijkbare achtergrond hebben. Het Fonds onderscheidt 11 referentiegroepen. Meer informatie over de referentiegroepen is te vinden op de website van het Centraal Fonds: www.cfv.nl.

De rapportage 'Corporatie in perspectief' is samengesteld op basis van de Cijfermatige Kerngegevens (CMKG) die corporaties in de afgelopen periode in het kader van het Besluit Beheer Sociale Huursector bij het Fonds heeft aangeleverd.

KWH heeft deze resultaten als volgt vertaald in rapportcijfers.

Vertaling in positie in benchmark naar rapportcijfer		
	A	B
- 5e quintiel in referentiegroep	8	5
- 4e quintiel in referentiegroep	8	6
- 3e quintiel in referentiegroep	7	7
- 2e quintiel in referentiegroep	6	8
- 1e quintiel in referentiegroep	5	8

De rapportcijfers in kolom A gelden voor indicatoren die bij een hogere waarde een betere prestatie weergeven. Een voorbeeld is het percentage betaalbare woningen dat bij verhuur aan huishoudens uit de aandachtsgroep wordt toegewezen, ook wel “passende toewijzingen” genoemd. Corporaties die voor deze indicator bij de hoogste 20% scoren (in quintielgroep 5) scoren voor deze indicator het rapportcijfer 8.

Score B geldt voor indicatoren die bij een lagere waarde een betere prestatie weergeven. Bijvoorbeeld de huur uitgedrukt in een percentage van de maximale huur. Een corporatie die voor deze indicator bij de 20% corporaties met de laagste waarde hoort, komt terecht in quintielgroep 1 en scoort een 8.

Indicatoren		Prestaties t.o.v. benchmark
1.	Beschikbaarheid	8,0
1.a	Qua inkomensgrenzen passende toewijzingen (in % totale toewijzingen 2002-2005)	8,0
2.	Betaalbaarheid	7,0
2.a	Gemiddelde huurprijs (in euro's per jaar per woongegelegenheid in 2005)	6,0
2.b	Benutting potentiële huurprijsruimte (huurprijs in % van maximaal redelijke huur in 2005)	8,0
3.	Kwaliteit	7,5
3.a	Prijs-/Kwaliteitverhouding (Gemiddelde puntprijs in Euro's)	7,0
3.b	Woningwaardering (gemiddelde aantal woningwaarderingpunten punten per woongegelegenheid 2005)	8,0
4.	Bijzondere doelgroepen	8,0
4.a	Aandeel toegankelijke woningen (in % woongegelegenheden 2005)	8,0
5.	Leefbaarheid	6,0
5.a	Uitgaven leefbaarheid (overige activiteiten) (in euro's per woongegelegenheid 2005)	6,0
6.	Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	7,1
6.1	<i>De corporatie presteert t.a.v. nieuwbouw huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.</i>	7,3
	Realisatie nieuwbouw huur (jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005)	8,0
	Prognose nieuwbouw huur (jaargemiddelde prognose nieuwbouw	8,0

Indicatoren		Prestaties t.o.v. benchmark
	huur, in % bezit, 2006-2010)	
	Realisatie nieuwbouw huur versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)	6,0
6.2	<i>De corporatie presteert t.a.v. sloop beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.</i>	6,3
	Realisatie sloop (jaargemiddelde realisatie sloop huur, in % bezit, 2003-2005)	6,0
	Prognose sloop (jaargemiddelde prognose sloop huur, in % bezit, 2006-2010)	6,0
	Realisatie sloop versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)	7,0
6.3	<i>De corporatie presteert t.a.v. verkoop huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep</i>	7,7
	Realisatie verkoop (jaargemiddelde realisatie verkoop huur, in % bezit, 2003-2005).	8,0
	Prognose verkoop (jaargemiddelde prognose verkoop huur, in % bezit, 2006-2010).	8,0
	Realisatie verkoop versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004).	7,0
7.	Presteren naar vermogen	7,8
7.1	<i>De corporatie zet haar financiële vermogen ten volle in om een zo groot mogelijke maatschappelijk effecten te realiseren.</i>	7,5
	Vermogensovermaat 2005	8,0
	Vermogensovermaat 2010	7,0
7.2	<i>De corporatie werkt efficiënt</i>	8,0
	Netto bedrijfslasten per VHE	8,0
Totaalscore onderdeel		7,3

Toelichting

In de vergelijking met andere corporaties scoort Leyakkers op de geselecteerde onderdelen uit de benchmark 'Corporaties in perspectief' bovengemiddeld.

2.5 Kwaliteit borging

Externe borging:

Het onderdeel kwaliteit van de externe borging wordt gewaardeerd met een **6,9**.

Externe borging	2002-2006	2007-2011	Totaalscore
Verankering in prestatieafspraken	6,8	7,0	6,9
Aansluiting op lokaal, regionaal en landelijk woonbeleid			

Toelichting:

De kwaliteit van de externe borging van doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel.

Kwaliteit externe borging	Aansluitend op Woonvisie?		
Vastgelegd in prestatie-afspraken?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

Uit het onderzoek komt het beeld naar voren dat Woonstichting Leyakkers expliciet de intentie heeft om bij de keuze voor doelstellingen aansluiting te zoeken bij gemeentelijk beleid. De afgelopen jaren heeft de corporatie er in geïnvesteerd om prestatieafspraken te kunnen afsluiten met de belangrijkste gemeenten in het werkgebied, met wisselend succes. Ook zoekt Leyakkers samenwerking met de gemeenten bij het opstellen van woonbeleid.

Op beleidsterreinen als leefbaarheid en bijzondere doelgroepen kan afstemming met maatschappelijke partners (zorg, welzijn) nuttig of wenselijk zijn. In dat kader beschikt Leyakkers nauwelijks over gezamenlijke beleidsdocumenten of wederzijdse prestatieafspraken. Samenwerking met maatschappelijke partners gebeurt voornamelijk op projectniveau. Doelstellingen op deze terreinen zijn slechts in beperkte mate extern verankerd.

Interne borging:

Het onderdeel kwaliteit van interne borging wordt gewaardeerd met een **6,5**.

Interne borging	2002-2006	2007-2011	Score
Doelstellingen zijn taakstellend en gekoppeld aan een verantwoordelijke functionaris	6,4	6,5	6,5
Doelstellingen zijn ondergebracht in een BSC of ander managementinformatiesysteem			

Toelichting:

De kwaliteit van de interne borging van doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel.

Kwaliteit interne borging	Taakstellend?		
Verankerd in managementrapportage?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

Bij het beoordelen van de interne borging gaat het om de mate waarin maatschappelijke doelstellingen verankerd zijn in de interne organisatie. Voor Leyakkers geldt dat weliswaar consequent wordt gewerkt met de methodiek van de Balanced Score Card, maar dat een deel van de maatschappelijke doelen (nog) niet in dat instrumentarium is verwerkt. In het algemeen geldt dat de BSC van Leyakkers betrekking heeft op de meer beheersbare en eenvoudig toetsbare doelen. Als het halen van een maatschappelijk doel afhankelijk is van de

medewerking van externe partijen is de verantwoordelijkheid voor het behalen van dat doel meestal niet taakstellend voor een manager of medewerker. Dat geldt ook als een doel onvoldoende toetsbaar is. Veel verantwoordelijkheidslijnen lopen naar de directeur-bestuurder.

2.6 Kwaliteit doelstellingen

Kwaliteit doelstellingen	2002-2006	2007-2011	Score
Doelstellingen zijn concreet, taakstellend en tijdgebonden	6,6	6,5	6,6
Doelstellingen zijn in volgorde van waardering: verwoord in de te realiseren maatschappelijke effecten (outcome), te bereiken resultaten (output) of benodigde middelen (input).			

Toelichting:

De kwaliteit van de doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel.

Kwaliteit doelstellingen	Input	Output	Outcome
- Vage intentie	5	5	5
- Niet meetbaar wel richtinggevend	6	6	7
- Meetbaar maar niet tijdgebonden	7	7	8
- Meetbaar en tijdgebonden	7	8	8

Een valkuil voor organisaties die werken aan maatschappelijke taken is dat ze hun beleid vooral verwoorden in termen van mooie en aansprekende intenties, maar zich niet uitspreken over de mate waarin ze zich concreet verantwoordelijk voelen voor het daadwerkelijk realiseren van bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen. Daarom toetsen we in onze visitatiemethodiek of doelstellingen die de corporatie zichzelf stelt voldoende meetbaar en tijdgebonden zijn. En we beoordelen of de corporatie zich daadwerkelijk richt op zichtbare effecten van het eigen handelen.

Voor Woonstichting Leyakkers geldt dat de corporatie zichzelf slechts in beperkte mate concrete doelen oplegt. De corporatie benoemt in beleidsplannen en andere beleidsdocumenten wel relevante thema's en streefbeelden, maar maakt lang niet altijd expliciet wanneer men zichzelf succesvol vindt. Dat zorgt er aan de ene kant voor dat de druk om doelen te halen relatief beperkt is. Aan de andere kant gaat er, als doelen vaag zijn geformuleerd, weinig sturing uit van de eigen doelstellingen.

3 Module II: Kwaliteit die hoort

3.1 Inleiding

Module II “Kwaliteit die hoort” is gebaseerd op de meningen van belanghouders, in het bijzonder gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en huurdersvertegenwoordigers. Ook zijn resultaten gebaseerd op documentanalyses en gesprekken met bestuurders, directie en interne toezichthouders.

In totaliteit is de score van Woonstichting Leyakkers voor module II ‘Kwaliteit die hoort’ een **6,7**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van drie perspectieven. Het scoreverloop is als volgt:

Perspectieven voor module II		Cijfer
1	Perspectief belanghouders	6,7
2	Perspectief klanten	7,4
3	Perspectief bewonersparticipatie	6,0
4	Perspectief intern toezicht	6,9
Totaalscore module II		6,7

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

3.2 Perspectief belanghouders

Onderdelen:	Cijfer
1. De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd.	6,9
2. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.	6,7
3. De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	6,7
4. Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt.	7,0
5. Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.	6,3
6. De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen.	6,8
Totaalscore perspectief belanghouders	6,7

Ieder onderdeel bestaat uit normen. Deze normen zijn hieronder nader uitgewerkt en er zijn verbetermogelijkheden aangegeven.

Onderdeel 1. De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd

Normen:	Cijfer
1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn.	6,3
1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden.	7,5
Totaalscore onderdeel	6,9

1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn

Als zelfstandige organisatie met een maatschappelijke taak heeft Leyakkers een verantwoordelijkheid om zelf maatschappelijke belangen (de opgave) en mogelijke belangentegenstellingen scherp in beeld te hebben. Daarbij hoort een analyse van de verschillende actoren in het maatschappelijke krachtenveld waarin de corporatie werkt als basis voor een algemeen afwegingskader.

Woonstichting Leyakkers geeft aan dat de gemeente voor de corporatie de belangrijkste belanghouder is.

Leyakkers maakt echter niet specifiek wie de corporatie tot de meest relevante belanghouders rekent en waarom (in termen van welke personen/organisaties en welke – maatschappelijke - belangen). Uitgangspunt voor de corporatie is een open houding (ja, mits). Leyakkers zal niet snel partijen op voorhand uitsluiten van een mogelijk samenwerkingsproces.

Leyakkers investeert tijd en aandacht in de relatie met de verschillende gemeenten. Leyakkers streeft er actief naar om prestatieafspraken te maken met de vier gemeenten waar de corporatie een substantiële hoeveelheid bezit heeft.

Woonstichting Leyakkers geeft in de zelfevaluatie aan dat men ook in de relatie met andere belanghouders ernaar streeft om aan te sluiten bij verwachtingen en behoeften. Leyakkers bespreekt de strategie achter de samenwerking echter niet expliciet met hen. Afstemming gebeurt vooral tijdens de contacten die er in het kader van de praktische samenwerking toch al zijn.

In de vragenlijst die belanghouders hebben ingevuld geven de meeste repondenten Leyakkers een voldoende als het gaat om de mate waarin de corporatie inzicht en interesse toont in de belangen en doelstellingen van hun organisatie. Leyakkers scoort op dit punt een 7,0. Vertegenwoordigers van gemeenten waarderen Leyakkers hiervoor hoger (7,1) dan overige belanghouders (6,9).

1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden

In de vragenlijst die de externe belanghouders invullen wordt gevraagd naar de externe houding van bestuur en management. Leyakkers scoort op dat punt hoog (zie onderstaande tabel). Opvallend is dat ook hier de gemeenten een hogere waardering geven dan de overige belanghouders.

Hoe waardeert u de houding van de corporatie (bestuur en management) op de volgende punten (ruim voldoende = 8, voldoende = 7, matig tot onvoldoende = 6, ruim onvoldoende = 5):

	Score totaal	Score gemeenten	Score overige belanghouders
Bereikbaarheid	7,5	7,6	7,5
Responsiviteit (reageert adequaat op vragen en verzoeken)	7,6	7,9	7,4
Initiatief tot overleg over ontwikkelingen en opgaven	7,5	7,6	7,4
Bereidheid mee te denken over lastige vraagstukken	7,5	7,5	7,5

In de interviews met externe belanghouders komt naar voren dat veel contacten direct via de directeur-bestuurder worden onderhouden. Over de wijze waarop de directeur-bestuurder zich in die contacten opstelt, zijn veel positieve geluiden te horen. Naast de directeur-bestuurder spelen de vestigingsmanagers een belangrijke rol in

het externe relatiebeheer. Het beeld uit de vragenlijsten wordt in de interviews bevestigd: Leyakkers staat open voor contact en neemt het initiatief om partijen te informeren en ondersteunen.

Onderdeel 2. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.

Normen:	Cijfer
2.1 De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid.	6,0
2.2 De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben.	7,5
2.3 De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid.	6,8
Totaalscore onderdeel	6,7

2.1 De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid.

In de zelfevaluatie beschrijft Leyakkers de wijze waarop belanghouders worden betrokken in het beleidsproces als volgt:

“We beschikken niet over een procesbeschrijving voor beleidsontwikkeling. In zijn algemeenheid zijn wij in geval van beleidsontwikkeling geneigd om toch eerst zelf een denkrichting te bepalen c.q. mening te vormen, waarbij uiteraard ook betrokken worden de opvattingen van de betrokken belanghouders zoals die veelal in de diverse reguliere contacten naar voren zijn gekomen. Vervolgens bespreken we dan onze ideeën met de desbetreffende belanghouders om zo tot definitieve beleidsontwikkeling te komen.”

Met enkele gemeenten vinden de bilaterale contacten gestructureerd plaats.

In de vragenlijst is aan externe belanghouders gevraagd of ze de mate van betrokkenheid bij verschillende onderdelen van het beleidsproces van Leyakkers willen aangeven. Ook werd hen gevraagd of ze die mate van betrokkenheid voldoende vinden. In onderstaande tabellen staan de uitkomsten:

Wordt u betrokken bij het beleidsproces van de corporatie? Zo ja, in welke fasen? (er is een dialoog = 8, ik word bevroegd = 7, ik word geïnformeerd = 6, niet betrokken = 5):

	Score totaal	Score gemeenten	Score overige belanghouders
Definiëren van de opgaven	6,2	6,6	5,9
Formuleren van doelstellingen van de corporatie	5,8	6,4	5,3
Bepalen van de inzet (activiteiten) van de corporatie	6,4	6,5	6,4
Evalueren van beleid en uitvoering	6,4	6,4	6,4

Hoe waardeert u de mate van betrokkenheid bij het beleidsproces? (voldoende = 8, onvoldoende = 5):

	Score totaal	Score gemeenten	Score overige belanghouders
Definiëren van de opgaven	7,6	7,6	7,6
Formuleren van doelstellingen van de corporatie	7,5	7,6	7,5
Bepalen van de inzet (activiteiten) van de corporatie	7,3	7,1	7,5
Evalueren van beleid en uitvoering	7,5	7,6	7,5

Een aantal zaken valt op. Ten eerste is de mate van betrokkenheid van belanghouders bij het beleidsproces van Woonstichting Leyakkers in het algemeen laag. Dat sluit ook aan bij de wijze waarop Leyakkers het beleidsproces benadert. Betrokkenheid van belanghouders wordt niet expliciet en gestructureerd georganiseerd. Uit de bovenstaande tabel blijkt ook dat de gemeenten door Leyakkers substantieel meer c.q. vaker betrokken worden bij het beleidsproces dan de overige belanghouders. Dat geldt het sterkst voor de betrokkenheid bij het formuleren van doelstellingen van de corporatie.

Voorts is de betrokkenheid van belanghouders in latere fases van het proces - als de keuzes al zijn gemaakt - groter dan de betrokkenheid aan de voorkant – als er nog ruimte is voor beïnvloeding.

In het algemeen vinden belanghouders de mate van betrokkenheid desondanks wel voldoende. Blijkbaar zijn belanghouders tevreden met de ruimte die zij krijgen om informeel invloed uit te oefenen. Tenminste, als we uitgaan van de scores in de vragenlijsten. De interviews nuanceren dit beeld echter. Enkele belanghouders geven expliciet aan dat zij graag meer betrokken willen worden bij de beleidsvorming van de corporatie. Die wens heeft niet zozeer betrekking op de afstemming op operationeel niveau en in concrete projecten, deze wordt als positief ervaren. Het gaat vooral om de beleidsmatige inbedding van de onderlinge samenwerking. Dit geluid klinkt het sterkst onder enkele zorg- en welzijnsinstellingen die voor een specifieke doelgroep werken. Zij hebben behoefte aan signalen van de corporatie waaruit blijkt dat men inzicht heeft in en erkenning voor de complexiteit van de problematiek van de cliënten van deze instellingen.

Door de vier gemeenten die in het onderzoek zijn betrokken wordt de behoefte geuit om de beleidscycli van gemeente en corporatie beter op elkaar af te stemmen. Daarbij wordt erkend dat de eigen organisatie daarin ook een belangrijke rol heeft. Gemeenten zijn zoekende naar wat men kan en mag verwachten van corporaties in het algemeen. En gemeenten oriënteren zich nog in meer of mindere mate op de vraag hoe om te gaan met de zelfstandige positie van corporaties en hoe zij hen kunnen aansporen tot het optimaal inzetten van het maatschappelijk potentieel. Het huidige schaalniveau van Leyakkers wordt door enkele vertegenwoordigers van gemeenten die zich daarover hebben uitgesproken als goed werkbaar ervaren.

2.2 De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben

Zie vorige paragraaf. In de kern komt het er op neer dat Leyakkers belanghouders actief en open informeert, maar wel op een moment en een manier die de corporatie zelf bepaalt. Op dit terrein is ontwikkeling gewenst om twee redenen.

Enerzijds vanuit de verantwoordelijkheid die de professionaliteit van de corporatie met zich meebrengt. Een gedachtingang, die als rode draad in een aantal interviews terugkomt, komt neer op de oproep aan Leyakkers om explicieter te laten zien waartoe de organisatie in staat is en hoe de organisatie tegen de lokale maatschappelijke agenda aankijkt. Belanghouders vragen Leyakkers om partijen soms ook eens mee te nemen in het denken en de samenwerking niet alleen te richten op het doen. En om bijvoorbeeld ook eens nee te zeggen, als een idee niet past in de visie op maatschappelijke ontwikkeling van de corporatie.

Daarbij heeft een groep belanghouders behoefte om de wederzijdse relatie meer diepgang te geven. Met sommige maatschappelijke partners is de relatie nog in opbouw. Deze belanghouders geven aan de wijze van afstemming op dit moment wel voldoende te vinden, maar in de nabije toekomst een intensievere dialoog over opgaven wenselijk te vinden. Zij willen op basis daarvan uiteindelijk gericht samen kunnen werken aan oplossingen.

2.3 De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid.

Het is, gegeven bovenstaande wijze waarop Leyakkers het beleidsproces invult, de vraag of belanghouders nu of in de toekomst meer invloed op het beleid van de corporatie zouden willen hebben. Uit de scores in de vragenlijsten blijkt wel dat belanghouders vinden dat de corporatie hun inbreng serieus neemt. De gemiddelde score is 7,5. Hier scoren de overige belanghouders (7,7) overigens hoger dan de gemeenten (7,3).

Onderdeel 3. De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers

Normen:	Cijfer
3.1 Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie.	6,1
3.2 Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	7,3
Totaalscore onderdeel	6,7

3.1 Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie

Woonstichting Leyakkers beschikt over een reglement Bedrijfsethiek en een personeelbeleidsplan. In beide documenten wordt expliciet en concreet beschreven wat missie en doelen van Leyakkers zijn. Ook wordt ingegaan op hoe de corporatie missie en doelen wil bereiken en wat concrete verwachtingen zijn als het gaat om houding en gedrag van medewerkers.

In de praktijk wordt op de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers echter in beperkte mate gestuurd. Er is welsiwaar in ruime mate budget beschikbaar voor opleiding en persoonlijke ontwikkeling van elke individuele medewerker, maar er wordt niet gericht gewerkt aan uitwisseling via stages, kennisontwikkeling via cursussen of training op sociaal-maatschappelijk terrein. In functioneringsgesprekken en bij beoordeling wordt aandacht besteed aan het 'omgaan en samenwerken met externen', maar het begrip maatschappelijke oriëntatie wordt niet uitgewerkt.

In de zelfevaluatie formuleert Leyakkers de toelichting op dit aandachtspunt als volgt: "Het laten doorklinken van doelen en strategie in onze organisatie is voor verbetering vatbaar. Momenteel wordt hiertoe een meer praktische werkwijze gehanteerd in die zin dat o.a. volgend op MO-overleg hieraan aandacht wordt besteed in werkbesprekingen. Dit vindt ook plaats na het gereedkomen of herziening van ons beleidsplan: plenaire bijeenkomst met alle medewerkers."

In het medewerkertevredenheidonderzoek dat Leyakkers elke twee jaar doet is 'woonstichting en haar beleid' een van de thema's. Daarbij wordt gevraagd of het beleid en de doelstellingen duidelijk zijn.

3.2 Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers

In de vragenlijst is aan belanghouders gevraagd om een waardering te geven voor de houding van de corporatie op een aantal kenmerken die betrekking hebben op de maatschappelijke oriëntatie van de corporatie.

Onderstaande tabel geeft de uitkomsten weer:

Hoe typeert/waardeert u de houding van de corporatie op de volgende punten? (ruim voldoende = 8, voldoende = 7, matig tot onvoldoende = 6, ruim onvoldoende = 5):

	Score totaal	Score gemeenten	Score overige belanghouders
Openheid en transparantie	7,4	7,4	7,4
Daadkracht en lef	7,4	7,4	7,5
Oppakken van signalen	7,3	7,6	7,0
Actief de dialoog aangaan met huurders en partners	7,1	6,9	7,2
Maatschappelijke betrokkenheid en interesse	7,4	7,4	7,5
Ambitie	7,4	7,3	7,5

In veel gevallen heeft de score betrekking op de indruk die belanghouders hebben vanuit de relatie met de directeur-bestuurder en één of enkele managers. Het is lastig om uit de interviews een beeld te destilleren van de indruk die belanghouders hebben van de maatschappelijke oriëntatie van de werkorganisatie. Enkele belanghouders vragen zich af of de werkorganisatie de ambitie van het bestuur en management wel kan waarmaken. Ook signaleren enkele belanghouders dat de grote maatschappelijke betrokkenheid en initiatiefrijke van de directeur-bestuurder niet in de hele organisatie is doorvertaald.

Onderdeel 4. Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt.

Normen:	Cijfer
4.1 Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied.	6,7
4.2 Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert.	7,2
Totaalscore onderdeel	7,0

4.1 Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied

De waardering voor de mate waarin de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied is niet eenduidig aan te geven. In het algemeen is er veel waardering voor wat de corporatie *doet*: veel projecten, die ieder op zichzelf waardevol zijn voor de betrokken belanghouders. Als het gaat om de achterliggende keuzen, dan valt vooral op dat de projecten vaak op zichzelf staan en niet ingekaderd zijn in beleid dat zich richt op te bereiken maatschappelijke ontwikkelingen. De Leyakkers-organisatie is sterk gericht op het doen en minder op het denken. Dat wordt door enkele belanghouders uitgesproken en is ook de indruk die ontstaat vanuit de documentanalyse.

Woonstichting Leyakkers ziet overigens een primaire rol weggelegd voor de gemeente als partij die beleid maakt waartoe ook de corporatie zich vervolgens verhoudt. Uit de zelfevaluatie: "Leyakkers onderkent het primaat voor het volkshuisvestingsbeleid van de onderscheiden gemeenten. Als de natuurlijke en vanzelfsprekende volkshuisvestelijke partner biedt Leyakkers aan de diverse gemeenten aan om betrokken te worden bij de totstandkoming van volkshuisvestelijke en incidenteel ook bestemmingsplannen. Uiteraard conformeert Leyakkers zich vervolgens aan vastgesteld gemeentelijk volkshuisvestingsbeleid."

4.2 Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert

In de vragenlijst werd aan belanghouders gevraagd om te reageren op enkele stellingen die op dit onderwerp betrekking hebben. Onderstaande tabel geeft de resultaten weer:

Geef uw mening over de volgende stellingen: (ruim voldoende = 8, voldoende = 7, matig tot onvoldoende = 6, ruim onvoldoende = 5, is mij onbekend = 5):

	Score totaal	Score gemeenten	Score overige belanghouders
De corporatie werkt actief met mij samen en zoekt hierin naar meerwaarde voor mijn organisatie	7,0	6,9	7,1
De corporatie komt haar afspraken na	7,4	7,5	7,3
De corporatie toont lef en daadkracht in het oppakken van maatschappelijke opgaven	7,2	7,2	7,1

Uit de interviews komt naar voren dat de daadkracht van Leyakkers wordt gewaardeerd door de belanghouders die reeds resultaten hebben gezien van de samenwerking met de corporatie. De belanghouders die nog in de fase van voorbereiding zitten, hebben vertrouwen in het succesvol realiseren van dat resultaat. Woonstichting Leyakkers wordt ervaren als een betrokken, ambitieuze, resultaatgerichte samenwerkingspartner op operationeel (project)niveau. Als het gaat om de ambitie in termen van beleidsmatige thema's, gericht op maatschappelijke ontwikkeling van (groepen) mensen, dan wordt transparantie en verantwoording gemist.

Onderdeel 5. Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken

Normen:	Cijfer
5.1 De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd.	5,3
5.2 De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie.	7,0
5.3 Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet.	6,6
Totaalscore onderdeel	6,3

5.1 De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd

Het is voor belanghouders lastig om in te schatten in welke mate Leyakkers voornemens op het niveau van maatschappelijke ontwikkeling daadwerkelijk realiseert. Dat komt omdat Woonstichting Leyakkers de eigen voornemens niet specifiek formuleert in termen van te bereiken maatschappelijke effecten. Op projectniveau is Leyakkers naar belanghouders transparant en open. De mate waarin Leyakkers het projectresultaat realiseert, is voor de direct betrokken belanghouders goed zichtbaar.

Het jaarverslag van Woonstichting Leyakkers bevat geen vergelijking tussen voorgenomen en gerealiseerde activiteiten, alleen gerealiseerde activiteiten worden benoemd. Leyakkers motiveert slechts in globale termen waarom de corporatie juist deze activiteiten heeft ondernomen en gaat daarbij in grote lijnen in op achterliggende maatschappelijke ontwikkelingen. De concreet te bereiken maatschappelijke effecten worden niet benoemd. Belanghouders hebben daarmee onvoldoende houvast om de corporatie aan te spreken op het *maatschappelijk* functioneren. Dat betekent uiteraard niet per definitie dat belanghouders de maatschappelijke bijdrage die Leyakkers in de praktijk levert negatief of onvoldoende waarderen.

5.2 De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie

In de vragenlijst werd aan belanghouders gevraagd de prestaties van Leyakkers op de verschillende prestatievelden waarop de corporatie actief is te waarderen. In onderstaande tabel staan de scores weergegeven:

Vindt u dat de corporatie voldoende presteert op de onderstaande terreinen? (ruim voldoende = 8, voldoende = 7, matig tot onvoldoende = 6, ruim onvoldoende = 5):

	Score totaal	Score gemeenten	Score overige belanghouders
Betaalbaarheid van wonen	6,7	7,0	6,4
Huisvesten specifieke doelgroepen	7,3	7,5	7,2
Kwaliteit van het woningbezit	7,3	7,4	7,1
Nieuwbouw	7,1	6,9	7,3
Leefbaarheid	7,3	7,3	7,3
Wonen en zorg	7,6	7,8	7,5
Duurzaam bouwen	6,5	6,6	6,5

Per prestatieveld staan hieronder een kort overzicht van opvallende opmerkingen uit de interviews:

Betaalbaarheid van wonen: enkele belanghouders geven aan dat Leyakkers op dit terrein weliswaar veel doet, maar dat de corporatie nog meer zou kunnen doen.

Specifieke doelgroepen: Leyakkers doet veel projecten met en voor instellingen die diensten verlenen aan mensen die extra zorg en aandacht nodig hebben. Daarvoor is onder de belanghouders waardering. Er wordt signaleerd dat Leyakkers in dit kader vooral inspeelt op vragen vanuit de omgeving. Een enkele respondent waarschuwt dat de corporatie moet oppassen voor onbalans in de belangenbehartiging die zou kunnen ontstaan als de corporatie een bepaalde doelgroep onevenredig veel aandacht geeft.

Nieuwbouw: Belanghouders hebben hierover weinig op te merken. Voor gemeenten zijn de speerpunten in de verschillende woonvisies uiteraard een belangrijk aandachtspunt. In Goirle wordt kritisch gekeken naar de architectonische kwaliteit van de projecten van Leyakkers.

Leefbaarheid: De specifieke investeringen en projecten die Leyakkers doet worden gewaardeerd. Belanghouders missen echter een overkoepelende visie c.q. afwegingskader. Een belanghouder geeft aan dat Leyakkers er (nog) niet in slaagt om de maatschappelijke ontwikkeling van de bewoner leidend te laten zijn en nog sterk redeneert vanuit het perspectief van het eigen bezit.

Wonen en zorg: Leyakkers realiseert veel op dit terrein. Partijen die met Leyakkers samenwerken aan (ver)nieuwbouwprojecten zijn blij met de kwaliteit die Leyakkers biedt (meer dan minimaal wettelijk vereist).

Duurzaam bouwen: Belanghouders signaleren dat de aandacht voor dit thema begint te komen. Duurzaam bouwen zou nog meer prioriteit moeten krijgen op de gemeentelijke beleidsagenda.

In het algemeen geldt overigens dat lang niet alle belanghouders het hele werkveld van de corporatie kunnen overzien. Leyakkers werkt met verschillende partijen samen aan slechts één of enkele projecten. Hun oordeel over de prestaties van de corporatie is dan gebaseerd op dat specifieke project.

5.3 Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet

In de vragenlijst werd aan belanghouders gevraagd hun mening te geven op twee stellingen die op dit onderwerp betrekking hebben. De scores staan in onderstaande tabel:

Geef uw mening over de volgende stellingen: (ruim voldoende = 8, voldoende = 7, matig tot onvoldoende = 6, ruim onvoldoende = 5, is mij onbekend = 5):

	Score totaal	Score gemeenten	Score overige belanghouders
De corporatie is open over de beschikbare (financiële) middelen	6,9	6,9	7,0
De corporatie zet haar middelen effectief en efficiënt in	6,5	6,7	6,4

Uit de interviews komt het beeld naar voren dat Leyakkers op projectniveau voldoende transparant is over de beschikbare middelen, maar dat de financiële transparantie in het algemeen beter kan. Daarbij speelt de beeldvorming in het publieke debat over corporaties een rol. In dat debat wordt de indruk gewekt dat corporaties rijker zijn dan nodig is. Om die reden is het voor corporaties extra belangrijk om duidelijk te zijn over investeringsmogelijkheden en de afweging die wordt gemaakt over het al dan niet inzetten van het vermogen (niet alleen financieel). Hoewel Leyakkers actief investeert in het informeren van belanghouders (onder andere door gemeenten uit te nodigen om over het investeringsbeleid van Leyakkers in gesprek te gaan), slaagt de corporatie er nog niet in om alle belanghouders ervan te overtuigen dat de middelen optimaal worden ingezet. Overigens hebben gemeenten meer inzicht in en overzicht over de financiën van Leyakkers dan overige belanghouders. Zij krijgen bijvoorbeeld de jaarrekening van de corporatie.

Onderdeel 6. De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen

Normen:	Cijfer
6.1 De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen.	6,8
Totaalscore onderdeel	6,8

6.1 De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen

Woonstichting Leyakkers kan aannemelijk maken dat de beleidsdoelstellingen vanuit financieel perspectief kunnen worden gerealiseerd. Volgens de cijfers van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting is het vermogen van Leyakkers groter dan voor de continuïteit van de corporatie minimaal noodzakelijk, gegeven de reeds bekende investeringsopgave voor de komende jaren. Dat betekent dat er ruimte is om extra te investeren. Leyakkers verkoopt een substantieel aantal woningen waardoor de corporatie het mogelijk maakt om een deel van het beschikbare vermogen ook daadwerkelijk vrij te maken voor die extra investeringen.. Matching van taken en middelen is één van de peilers van het investeringsbeleid. Het matchingsproject van Leyakkers in Lelystad en de fusies met 2 lokale zorgstichtingen laten zien dat Leyakkers aan dat beleidsvoornemen daadwerkelijk invulling geeft. Uit het visitatieonderzoek blijkt weliswaar dat Woonstichting Leyakkers gemotiveerde opvattingen heeft over de ontwikkeling van het eigen vermogen, maar dat men deze algemene opvattingen slechts in beperkte mate heeft gecommuniceerd met belanghouders. De gemeenten zijn uitgenodigd voor een informatieavond over dit thema. Andere belanghouders zijn niet expliciet betrokken.

De financiële afwegingen rondom concrete projecten worden wel intensiever met de direct betrokken partijen besproken (met name de gemeente). Verschillende externe factoren worden in de afweging meegenomen, zoals de waarde voor betrokken belanghouder(s), het oordeel van de betreffende gemeente, en de uitkomst van een haalbaarheidsanalyse. Het strategisch belang van een investering, het politieke draagvlak en de verwachte volkshuisvestelijke meerwaarde worden door Leyakkers afgewogen. Het transparant maken van het maatschappelijk rendement is voor Leyakkers echter moeilijker. Dat rendement moet blijken uit de tevredenheid van belanghouders voor een geleverde prestatie. Uit de contacten met belanghouders leidt Leyakkers af dat men in het algemeen tevreden is, maar de tevredenheid wordt niet 'hard' gemeten.

Leyakkers houdt zicht op de efficiency van het eigen handelen via benchmarking met behulp van de Aedes-Bedrijfstakinformatie en Corporatie in Perspectief van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting.

3.3 Perspectief klanten

Onderdelen:	Cijfer
1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol	7,9
2. De producten/ prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten	6,3
3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod	8,0
Totaalscore perspectief klanten	7,4

Onderdeel 1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol

Normen:	Cijfer
1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie	7,7
1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur- en verkoopprocessen	8,0
1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie	8,0
Totaalscore onderdeel	7,9

1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie

Woonstichting Leyakkers maakt gebruik van meerdere manieren om de klanttevredenheid over de contacten met de corporatie te meten. De belangrijkste bron is de meting voor het KWH-Huurlabel. Een groot deel van de aspecten die de kwaliteit van het contact tussen corporatie en klant bepalen worden in dit onderzoek meegenomen. De scores van Leyakkers op de onderdelen 'ontvangst bij de corporatie' en 'telefonische bereikbaarheid' zijn substantieel hoger dan de norm van 7. Alleen op het onderdeel 'klachten afhandelen' scoort Leyakkers net boven de norm van 6,5. De scores op andere metingen bevestigen het positieve beeld over deze onderdelen van de kwaliteit van dienstverlening van de corporatie.

1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur- en verkoopprocessen

De KWH-scores op aspecten van de informatievoorziening van Leyakkers liggen boven de 8. De waardering voor processen die gerelateerd zijn aan het betrekken of verlaten van een woning ligt ruim boven de norm van 7.

1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie

Uit door de corporatie aangeleverd informatiemateriaal blijkt dat Leyakkers de huurders informeert over toewijzingsbeleid, huurprijsbeleid, de samenstelling en hoogte van servicekosten, onderhoud en reparaties en sloop en nieuwbouwplannen. De vertegenwoordigers van de huurdersorganisatie (voorzitter en secretaris) die in het kader van de visitatie zijn geïnterviewd bevestigen dat Leyakkers de informatievoorziening goed op orde heeft.

Onderdeel 2. De producten/prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten

Normen:	Cijfer
2.1 De klant is tevreden met de (kwaliteit van) de woning.	8,0
2.2 De klant is tevreden over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid.	6,0
2.3 De klant is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijnsaanbieders.	5,0
Totaalscore onderdeel	6,3

2.1 De klant is tevreden met de (kwaliteit van) de woning

Als het gaat om de kwaliteit van de woning, de mogelijkheid om zelf voorzieningen aan te brengen en de tevredenheid over het onderhoud aan de woning, laten de onderzoeken van KWH en USP hoge scores zien. KWH hanteert voor de kwaliteit van dienstverlening een expliciete norm (minimaal 7). Woonstichting Leyakkers scoort ruim boven die KWH-norm.

2.2 De klant is tevreden over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid

Woonstichting Leyakkers brengt via een meting van USP de tevredenheid van klanten over de woonomgeving in beeld. Hoewel de algemene tevredenheid over de woonomgeving hoog is, wordt onvoldoende duidelijk hoe de klant de specifieke inspanningen van Leyakkers op dit terrein waardeert.

De mate waarin klanten tevreden zijn over de wijze waarop Leyakkers overlastsituaties aanpakt wordt door de corporatie niet systematisch gevolgd, daarom scoort Leyakkers op dit onderdeel een 5.

2.3 De klant is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijnsaanbieders

De tevredenheid bij bewoners over de inzet van Woonstichting Leyakkers op het terrein van wonen en zorg wordt door de corporatie niet systematisch gevolgd. In het onderzoek hebben we de mate van tevredenheid niet kunnen achterhalen, daarom scoort Leyakkers op dit onderdeel een 5. De verwachting is dat Leyakkers, als de corporatie de klanttevredenheid op dit terrein wel in beeld zou brengen, een stuk hoger zou scoren dan 5.

Onderdeel 3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod

Normen:	Cijfer
3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod.	8,0
Totaalscore onderdeel	8,0

3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod

Woonstichting Leyakkers meet de tevredenheid van klanten structureel en continu via het KWH-Huurlabel, USP-onderzoek en onderzoek van EVA. Leyakkers werkt structureel aan het doorlopend verbeteren van houding, dienstverlening en productaanbod door aspecten hiervan op te nemen in de periodieke rapportages op basis van de Balancerd Score Card. Incidentele lage scores op onderdelen worden door Leyakkers vertaald naar gerichte actiepunten.

3.4 Perspectief bewonersparticipatie

Onderdelen:	Cijfer
1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken	6,3
2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)	5,7
Totaalscore perspectief klanten en bewonersvertegenwoordigers	6,0

De uitkomsten in deze paragraaf hebben voornamelijk betrekking op zaken die naar voren kwamen in gesprekken die de visitatiecommissie voerde met een vertegenwoordiging van de Huurdersraad van Woonstichting Leyakkers en met bestuur, MT en medewerkers. Daarnaast zijn analyses van documenten in de overweging meegenomen.

Onderdeel 1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken

Normen:	Cijfer
1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt.	6,3
Totaalscore onderdeel	6,3

1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt

De bewonerskoepel (huurdersorganisatie) van Woonstichting Leyakkers is een intern orgaan dat geen eigen rechtsvorm kent. De reden die daarvoor wordt gegeven door koepel en corporatie is dat er te weinig draagkracht is onder huurders om zelfstandig een stichting of vereniging draaiende te houden. De afspraken tussen corporatie en huurdersorganisatie over wederzijdse rechten en plichten zijn vastgelegd in een convenant en een reglement.

In het gesprek met de voorzitter en secretaris van de huurdersorganisatie werd aangegeven dat de corporatie de afspraken in het reglement netjes nakomt en hen goed en volledig informeert over zaken die vallen binnen het adviesrecht van de huurdersorganisatie. Ook wordt teruggekoppeld wat de corporatie met een advies doet. De mogelijkheden om ook daadwerkelijk invloed uit te oefenen op het beleid van de corporatie worden echter als beperkt ervaren. De huurdersorganisatie wordt pas in een laat stadium van besluitvorming om advies gevraagd, op dat moment lijkt het volgens de vrtegenwoordigers van de huurdersorganisatie vaak alsof het besluit door de corporatie eigenlijk al is genomen.

De kwaliteit van het onderlinge overleg tussen corporatie en huurdersorganisatie wordt niet structureel (minimaal jaarlijks) geëvalueerd. Tijdens elke vergadering van de huurdersorganisatie staat wel een terugblik op de vorige vergadering op de agenda.

De huurdersorganisatie gaf in he gesprek aan dat men niet structureel contact heeft met de Raad van Toezicht, ook niet met de leden die op voordracht van de huurders worden benoemd. De vertegenwoordigers van de huurdersorganisatie benoemen dat de corporatie in de selectie van deze leden een sterk sturende rol vervult, waardoor de huurdersorganisatie zich beperkt lijkt te voelen in de vrije keuze van wie men voordraagt. Leyakkers geeft aan dat werving en selectie in nauwe samenwerking met de huurdersorganisatie heeft plaatsgevonden en dat de directie en voorzitter van de RvT op uitdrukkelijk verzoek van de huurdersorganisatie zelf bij die selectie zijn betrokken.

De huurdersorganisatie wordt door Leyakkers gezien als het vertegenwoordigende orgaan van de huurders, zoals voorgeschreven in de Overlegwet. Aan de letter van de wet wordt daarmee voldaan. De visitatiecommissie heeft uit het onderzoek echter de indruk dat de huurdersorganisatie er zelf aan twijfelt of men een volwaardige en kritische belangenbehartiger van de huurders is c.q. kan zijn.

Onderdeel 2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)

Normen:	Cijfer
2.1 De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)	5,7
Totaalscore onderdeel	5,7

2.1 De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)

De huurdersorganisatie geeft aan dat er waarschijnlijk wel ruimte is voor ondersteuning door de corporatie in de vorm van extern advies of andere vormen van (financiële en organisatorische) ondersteuning. In de praktijk wordt daar tot nu toe echter geen gebruik van gemaakt.

In de wijze waarop Leyakkers mogelijke overige vormen van huurdersparticipatie vormgeeft staat de klantoriëntatie voorop. De huurdersorganisatie geeft aan dat Leyakkers de dienstverlening aan klanten goed op orde heeft en snel inspeelt op wensen en behoeften van individuele klanten. Volgens de huurdersorganisatie heeft die op de individuele klant gerichte houding ook een belangrijk nadeel. Door snel en goed in te spelen op individuele wensen van huurders wordt op voorhand de scherpte uit mogelijke discussies over beleidsmatige thema's gehaald.

Woonstichting Leyakkers geeft aan dat men – naast de samenwerking met de huurdersorganisatie – de totstandkoming van bewonerscommissies in complexen stimuleert. De leidinggevendenden geven in het interview met hen aan dat de huurdersorganisatie elk jaar in elke kern een bijeenkomst voor huurders organiseert. De opkomst tijdens die bijeenkomsten ligt op 2 tot 3%. Leyakkers ondersteunt zelf ook bewonerscommissies financieel en neemt initiatieven om bewonerscommissies te vormen in nieuwe woongebouwen. De vertegenwoordiging van de huurdersorganisatie geeft desgevraagd aan dat Leyakkers het totstandkomen van spontane vormen van huurdersparticipatie (bijvoorbeeld tijdens onderhoudsprojecten) niet ondersteunt en zelf geen concrete initiatieven neemt om nieuwe vormen van georganiseerde belangenbehartiging van huurders te stimuleren.

In het beleidsplan van Leyakkers wordt gesproken over de intentie om op zoek te gaan naar modernisering van de participatie via alternatieve vormen. De visitatiecommissie is in het onderzoek echter geen informatie tegengekomen waaruit blijkt dat Woonstichting Leyakkers aan die ambitie al concreet invulling geeft.

3.5 Perspectief intern toezicht

Onderdelen:	Cijfer
1 De RvT hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld.	6,4
2 De werkwijze van de RvT is effectief en integer.	7,2
3 De samenwerking tussen RvT en bestuur is constructief.	7,3
Totaalscore perspectief intern toezicht	6,9

Onderdeel 1. De RvT hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld

Normen:	Cijfer
1.1 De RvT werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvT (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft.	6,8
1.2 De RvT vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier.	6,0
Totaalscore onderdeel	6,4

1.1 De RvT werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvT (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft

De RvT van Leyakkers werkt niet op basis van een eigen ambitiesdocument of richtinggevend kader, maar hanteert de beleidsstukken van de corporatie als uitgangspunt voor weging en beoordeling. De aandacht is daarbij meer gericht op thema's over de financiële ontwikkeling en organisatieontwikkeling dan op maatschappelijke thema's. Vanwege de binnen enkele jaren te verwachten pensionering van de bestuurder en het aanstaande aftreden van de bijna voltallige RvT om plaats te maken voor nieuwe leden, is de continuïteit van de organisatie op dit moment een belangrijk aandachtspunt. De RvT heeft zich laten adviseren over mogelijke in de komende jaren te nemen stappen, maar is er nog niet uit hoe men zich optimaal kan voorbereiden op de komende ontwikkelingen.

De RvT en het bestuur weten elkaar goed te vinden. Discussies over de ondernemingsvisie en de invulling van strategische projecten vinden frequent plaats, vaak ook op informele wijze. In de meer formele contacten tussen bestuur en RvT wordt regelmatig bekeken in hoeverre de corporatie haar doelen bereikt.

1.2 De RvT vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier

De RvT hanteert geen expliciet beschreven criteria op basis waarvan de bestuurder wordt beoordeeld. De verwachte prestaties zijn ook niet vastgelegd in een prestatiecontract tussen RvT en bestuurder. Wel vindt minimaal eens per jaar een gesprek plaats waarin het functioneren van de bestuurder wordt besproken. De besprekingspunten voor dit gesprek worden schriftelijk gedocumenteerd. De besprekingspunten komen ook terug in bijvoorbeeld het jaarplan of strategische plannen. De voorzitter en vice-voorzitter van de RvT halen voor hun beeldvorming informatie op uit de organisatie. De voorzitter woont in ieder geval één keer per jaar een vergadering van OR en directie bij en is één keer per jaar aanwezig bij een overlegvergadering van de huurdersorganisatie en de directie.

Onderdeel 2. De werkwijze van de RvT is effectief en integer

Normen:	Cijfer
2.1 De RvT heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak.	7,3
2.2 De RvT reflecteert actief op het eigen handelen.	7,0
Totaalscore onderdeel	7,2

2.1 De RvT heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak

De RvT beschikt over een profielschets waarin de competenties zijn benoemd die tenminste in de RvT aanwezig moeten zijn, op het gebied van volkshuisvesting, sociale thema's, juridische zaken en financiën. RvT en bestuur geven aan dat de samenstelling aan die profielschets voldoet. De RvT heeft geen gericht programma voor scholing of kennisontwikkeling, maar laat zich enkele keren per jaar informeren over specifieke, actuele onderwerpen.

2.2 De RvT reflecteert actief op het eigen handelen

De RvT evalueert het eigen functioneren een keer per jaar en het individuele functioneren van de leden alleen bij werving of herbenoeming. Er is behoefte om die evaluatie in de nabije toekomst gestructureerder aan te pakken. Er wordt verslag gedaan van de evaluatie, maar niet volgens een vast stramien.

Onderdeel 3. De samenwerking tussen RvT en bestuur is constructief

Normen:	Cijfer
3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvT.	7,8
3.2 De RvT vervult haar rol als adviseur op een adequate manier.	6,8
Totaalscore onderdeel	7,3

3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvT

Het bestuur is open naar de RvT en verschaft informatie in de ogen van betrokkenen tijdig en volledig. Het initiatief voor een bespreking tussen bestuur en RvT komt bijna altijd vanuit het bestuur. Daarbij worden lastige vraagstukken niet gemedend, er vindt regelmatig discussie plaats. In die discussies wordt echter vaak al voorgesorteerd op consensus over de uiteindelijke besluitvorming. Dat zou mogelijk de scherpste uit sommige discussies kunnen halen.

3.2 De RvT vervult haar rol als adviseur op een adequate manier

De RvT wordt actief betrokken als adviseur over belangrijke strategische vraagstukken. De bestuurder waardeert de adviesrol van de RvT en is positief over de onderlinge samenwerking. De adviesrol van de RvT wordt in de praktijk echter niet altijd duidelijk gescheiden van de toezichthoudende rol. Besluiten van de RvT worden formeel genomen in de officiële vergaderingen van de Raad van Toezicht. Ter voorbereiding op die eigenlijke besluitvorming vindt in voorkomende gevallen informeel overleg plaats tussen bestuur en leden van de RvT. Het risico bestaat dat in het overlegproces dat vooraf gaat aan de formele besluitvorming de wederzijds kritische houding tussen bestuur en RvT ten koste gaat van het belang van snel en slagvaardig handelen.

De RvT stimuleert het bestuur niet expliciet tot handelen en ondernemen, maar dat lijkt ook niet nodig. De bestuurder laat uit zichzelf al een sterk ondernemende houding zien en wordt daarom gewaardeerd.

4 Module III: Kwaliteit die kan

4.1 Inleiding

In totaliteit is de score van Woonstichting Leyakkers voor module III 'Kwaliteit die kan' een **6,5**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van twee perspectieven. Het scoreverloop is als volgt:

Perspectieven voor module III		Cijfer
1	Perspectief bedrijfsvoering	7,0
2	Perspectief human resource management	6,1
Totaalscore		6,5

4.2 Perspectief bedrijfsvoering

Onderdelen:		Cijfer
1	De corporatie heeft haar strategie vertaald in haar primaire bedrijfsprocessen	7,0
2	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk gedefinieerd, gecommuniceerd en geïmplementeerd.	7,0
3	Op alle primaire bedrijfsprocessen wordt aantoonbaar de Deming-Cirkel toegepast.	7,0
Totaalscore perspectief bedrijfvoering		7,0

De algemene indruk van de visitatiecommissie is dat Woonstichting Leyakkers functioneert als een stabiele, betrouwbare organisatie die graag de goede dingen goed wil doen. Woonstichting Leyakkers komt uit het visitatieonderzoek naar voren als een organisatie die primair gericht is op het uitvoeren van (bouw)projecten. Daar is de organisatie goed in. Leyakkers doet veel projecten en is op projectniveau transparant over (beoogd) resultaat en (in te zetten) middelen. De primaire bedrijfsprocessen zijn ingericht op het behalen van projectresultaten. Daarbij valt op dat, als het gaat om besluitvorming en borging van het realiseren van bedrijfsdoelen, veel lijnen via de directeur-bestuurder lopen. Hij speelt een sleutelrol in de bedrijfsvoering van Leyakkers. Het feit dat besluitvorming en borging zo sterk samenhangt met één persoon, is een risico voor de continuïteit.

De besluitvorming bij Leyakkers is voor de interne organisatie niet optimaal transparant. Voor medewerkers is het niet altijd duidelijk waarom wordt gekozen om een bepaald project wel of niet te doen. Beleidslijnen en – al dan niet door de omgeving gestuurde – overwegingen achter keuzes zijn niet geborgd en verankerd in de organisatie. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden in principe pas duidelijk in de directe aansturing. De rol van het management en met name de bestuurder in het richten van de organisatie is groot. Het beleidsplan is voor medewerkers iets dat *aan* hen wordt uitgereikt en niet iets dat mede *van* henzelf is.

De oriëntatie van Leyakkers is veel meer klant- dan maatschappijgericht. Op het niveau van de directe dienstverlening aan individuele klanten – zowel bewoners die een huis van Leyakkers huren of kopen, als maatschappelijke organisaties voor wie Leyakkers vastgoed ontwikkelt – benoemt Leyakkers heel concreet het niveau van dienstverlening dat de corporatie wil leveren. Op het behalen van dat niveau wordt actief en consequent gestuurd, onder andere door structureel gebruik te maken van de Balanced Score Card en door regelmatig waardering van klanten en opdrachtgevers te meten en toetsen. Daarbij is Leyakkers niet terughoudend om de lat hoog te leggen.

Woonstichting Leyakkers komt over als een organisatie die conflicten liever uit de weg gaat dan ze op scherp zet. In de gesprekken met managers en medewerkers viel bijvoorbeeld op dat het niet in de cultuur van Leyakkers

past om afscheid te nemen van collega's die niet goed (genoeg) functioneren. Er wordt eerder gekozen voor het ondersteunen en faciliteren van medewerkers, dan voor confronteren of forceren. Dat beperkt de mogelijkheden om scherp te sturen op het halen van een bepaald niveau van functioneren van de werkorganisatie.

In de gesprekken met managers en medewerkers bleek dat de capaciteit van de organisatie voor sommigen een punt van aandacht is: we willen veel, maar kunnen we het allemaal wel aan, vragen sommigen zich af.

4.3 Perspectief human resources

Onderdelen	Cijfer
1 De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers.	6,0
2 De corporatie stuurt bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen.	6,0
3 De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert.	6,3
Totaalscore perspectief human resources	6,1

Onderdeel 1. De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers

Normen	
1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties, aansluitend bij de positiekeuze en de ambities.	6,0
1.2 De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen.	6,0
Totaalscore onderdeel	6,0

1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties, aansluitend bij de positiekeuze en de ambities

Woonstichting Leyakkers heeft de medewerkers in beperkte mate geïnformeerd over en draagvlak verkregen voor haar maatschappelijke ambities en doelen. Het uitgangspunt 'ja, mits' is in de organisatie inmiddels wel geland, maar wat de 'mits' inhoudt is voor de werkorganisatie niet vooraf helder. In de vragenlijst die is voorgelegd aan managers en medewerkers werd de vraag of de corporatie haar medewerkers geïnformeerd heeft over en draagvlak heeft verkregen voor de ambities en maatschappelijke doelen concreet gesteld. Het antwoord was 8 keer ja, 10 keer beperkt en 1 keer nee (waarvan onder de managers 1 keer ja en 3 keer beperkt). Enkele medewerkers geven in de toelichting expliciet aan dat zij deze doorvertaling missen.

Op de vraag of Woonstichting Leyakkers de ambities en doelstellingen heeft vertaald in concrete gewenste resultaten voor directie, midden management en medewerkers antwoorden 6 respondenten ja, 9 beperkt, 2 nee en 2 dat ze dat niet weten (waarvan de managers 1 keer ja, 3 keer beperkt).

1.2 De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen

De corporatie heeft in beperkte mate een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling (scores in de vragenlijst: 4 keer ja, 14 keer beperkt, 2 keer nee). In de toelichting geven de respondenten aan dat er wel ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling, maar dat er weinig gerichte stimulans en sturing is.

Volgens de managers heeft Leyakkers een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot eigen initiatief, samenwerking, het nemen van verantwoordelijkheid en ondernemerschap (score 4 keer ja op deze vraag in de vragenlijst). De medewerkers zijn daar minder van overtuigd (4 keer ja, 11 keer beperkt).

Onderdeel 2. De corporatie stuurt bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen

Normen	
2.1 De corporatie heeft een scherp beeld van de benodigde competenties.	6,0
2.2 De corporatie heeft een scherp beeld van de aanwezige competenties.	6,0
2.3 De corporatie werkt aan het oplossen van fricties tussen gewenste en aanwezige competenties.	6,0
Totaalscore onderdeel	6,0

2.1 De corporatie heeft een scherp beeld van de benodigde competenties

Leyakkers heeft de maatschappelijke doelen en ambities niet concreet vertaald in benodigde competenties (zoals kennis, houding, gedrag en vaardigheden) voor haar leidinggevenden en medewerkers. Dat blijkt uit de beleving van de respondenten uit het onderzoek (6 keer ja, 4 keer beperkt, 8 keer nee, 1 keer weet niet/geen mening op deze vraag). En het wordt bevestigd in de auditgesprekken. De intentie is er wel om op basis van competentiebeleid te werken, maar er is nog geen invulling aan gegeven.

2.2 De corporatie heeft een scherp beeld van de aanwezige competenties

Ook de competenties waarover medewerkers *beschikken* heeft Leyakkers niet scherp in beeld (score in vragenlijst: 7 keer ja, 7 keer beperkt, 4 keer nee, 2 keer weet niet/geen mening). De competenties van medewerkers komen aan de orde in de functioneringsgesprekken. De wijze waarop er met het beeld dat daaruit ontstaat wordt omgegaan, hangt sterk af van de individuele invulling die leidinggevenden er aan geven.

2.3 De corporatie werkt aan het oplossen van fricties tussen gewenste en aanwezige competenties

Woonstichting Leyakkers heeft in de beleving van de respondenten uit het onderzoek geen scherp beeld van de frictie tussen gewenste en aanwezige competenties (Vragenlijst: 5 keer ja, 7 keer beperkt, 4 keer nee, 4 keer geen mening/weet niet).

Vervolgens is ook gevraagd of de corporatie concrete plannen heeft om de frictie tussen gewenste en aanwezige competenties op te lossen. In lijn met de vorige antwoorden is het antwoord op die vraag meestal nee: 4 keer ja, 4 keer beperkt, 8 keer nee, 4 keer weet niet/geen mening.

Overigens betekent deze uitkomst niet dat Leyakkers niet bezig is met de professionaliteit van de eigen organisatie. Integendeel, het is een belangrijk aandachtspunt op bestuurlijk niveau. In de toelichting op bovenstaande vragen wordt door respondenten aangegeven dat de frictie tussen benodigde en aanwezige competenties wel in de hoofden van leidinggevenden zit. Er wordt alleen (nog) niet structureel aan gewerkt.

Onderdeel 3. De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert

3.1 Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een cultuur en leer- en werkomgeving die stimuleert en inspireert tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, verantwoordelijkheid en initiatief nemen.	6,3
3.2 Directie en management geven het goede voorbeeld en zorgen voor de noodzakelijke voorwaarden.	6,0
3.3 De corporatie beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur.	6,5
Totaalscore onderdeel	6,3

3.1 Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een cultuur en leer- en werkomgeving die stimuleert en inspireert tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, verantwoordelijkheid en initiatief nemen

Medewerkers die de vragenlijst beantwoordden vinden dat directie en management in beperkte mate het inspirerende voorbeeld geven tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, verantwoordelijkheid en initiatief nemen (vragenlijst: 1 keer ja, 8 keer beperkt, 5 keer nee, 1 keer weet niet/geen mening). Als het gaat om het stimuleren van medewerkers is het beeld iets positiever (13 keer beperkt, 1 keer nee en 1 keer weet niet/geen mening). In de toelichting op de antwoorden vinden we terug dat leidinggevenden initiatief en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers wel waarderen, maar dat men in de praktijk afwacht tot de medewerker daartoe zelf het initiatief neemt. De medewerkers hebben behoefte aan meer gerichte sturing, sommigen geven aan dat zij gestimuleerd willen worden om grenzen te verleggen.

De meeste medewerkers vinden dat de corporatie zorgt voor voldoende faciliteiten die doorlopend leren, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking kunnen bevorderen, zoals opleidingen en persoonlijke ontwikkelingsplannen (7 keer ja, 6 keer beperkt, 2 keer nee en 1 keer weet niet/geen mening). Er is in ieder geval in ruime mate budget beschikbaar.

Medewerkers geven aan dat zij vinden dat ze voldoende bevoegdheden hebben om zelf verantwoordelijkheid en initiatief te nemen. Er kan veel bij Leyakkers. Men mist echter beoordelingssystemen die ondernemerschap stimuleren. Uit de reacties blijkt dat het gehanteerde beoordelingssysteem te weinig mogelijkheden biedt om collega's die iets extra's laten zien te belonen. En er is geen 'afrekencultuur': als mensen fouten maken worden ze daar niet op afgerekend, maar er mee geholpen.

3.2 Directie en management geven het goede voorbeeld en zorgen voor de noodzakelijke voorwaarden

Zie toelichting bij vorige onderdelen. Directie en management geven ruimte voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid, maar de respondenten in het onderzoek ervaren weinig stimulans en sturing. De inspirerende werking die uitgaat van het voorbeeldgedrag van leidinggevenden mag groter zijn.

3.3 De corporatie beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur

Zie toelichting bij vorige onderdelen. Faciliteiten zijn in ruime mate beschikbaar, sturingsinstrumenten ontbreken.

5 Analyse en conclusies

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de visitatiecommissie een samenvatting van haar bevindingen. Op basis van een zestal centrale vragen die de basis vormen voor de visitatie, trekt de visitatiecommissie een aantal rode draden door de resultaten van de drie modules die in de voorgaande hoofdstukken zijn besproken. Het hoofdstuk sluit af met een slotbeschouwing en aanbevelingen.

5.2 Conclusies

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?

Het antwoord op deze vraag is ja. Zeker als we kijken naar de waardering voor de resultaten van de veelheid aan projecten die Leyakkers doet. Belanghouders uiten die waardering in de interviews.

De waardering voor de bijdrage die Leyakkers levert aan sociaal-maatschappelijke doelen is moeilijker in te schatten. Op het traditionele werkterrein van de corporatie (betaalbare woningen voor de primaire doelgroep) brengt Leyakkers de eigen prestaties zelf goed in beeld. Op nieuwere prestatievelden, zoals wonen & zorg en leefbaarheid laat Leyakkers wel actief zien dat de 'ja mits'-houding geen loze kreet is (men doet veel, streeft een goede kwaliteit na en haalt resultaten), maar kan de corporatie niet 'hard' maken dat die prestaties daadwerkelijk bijdragen aan wenselijke maatschappelijke ontwikkelingen.

2. Presteert de corporatie naar vermogen?

We interpreteren deze vraag in het onderzoek als: kan Leyakkers enerzijds laten zien dat het vermogen optimaal wordt ingezet om maatschappelijke doelen te realiseren en anderzijds dat de (financiële) continuïteit wordt gewaarborgd. Om met het laatste aspect te beginnen: als we het werkelijke vermogen van Leyakkers relateren aan het minimaal noodzakelijk vermogen dat door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting wordt berekend, dan is de actuele financiële vermogenspositie van Woonstichting Leyakkers prima te noemen.

Dat betekent in de praktijk dat Leyakkers investeringsruimte heeft. Leyakkers is bereid om die investeringsruimte in verregaande mate te benutten en zoekt actief naar mogelijkheden in de vorm van concrete projecten.

Leyakkers reserveert weliswaar een derde van de vermogensovermaat als buffer voor onvoorziene ontwikkelingen. Maar van de resterende investeringsruimte wendt de corporatie een derde aan voor nieuwe taakvelden, zoals leefbaarheidsprojecten en sociaal-maatschappelijke taken. En men zet een derde in voor opgaven van andere organisaties via matching. Daarbij kijkt Leyakkers verder dan het eigen werkgebied: Leyakkers investeert via een matchingsproject in Lelystad. Ook twee recente fusies met lokale zorginstellingen kunnen worden aangemerkt als matching van taken en middelen. Het vrijmaken van de financiering voor de totale investeringsportefeuille organiseert Leyakkers voor een belangrijk deel via een ambitieus verkoopprogramma.

Of we vervolgens kunnen stellen dat Leyakkers het vermogen 'maximaal' inzet voor het bereiken van maatschappelijke doelen is lastig aan te geven. De vraag of een project voldoende maatschappelijke meerwaarde oplevert om een investering van Leyakkers te rechtvaardigen wordt door de corporatie per project beantwoord. Deze besluitvorming is een voornamelijk interne afweging. In het onderzoek is niet naar voren gekomen dat Leyakkers min of meer uniforme, met belanghouders afgestemde criteria hanteert. Specifieke omstandigheden rond elk project en de visie en belangen van direct betrokken belanghouders worden in de afweging meegenomen, maar het bestuur maakt de afweging.

In beleidsstukken – met name jaarverslagen – introduceert Leyakkers het begrip 'maatschappelijk rendement'. Bij de toelichting op dat begrip gaat de corporatie voornamelijk in op specifieke projecten waarin de corporatie heeft geïnvesteerd en waarvan men verwacht dat een deel van die investering mogelijk niet kan worden terugverdiend (onrendabele investeringen). Onduidelijk blijft waarom het geld naar deze projecten gaat en niet naar eventuele

nader te noemen alternatieven. Ook beschrijft Leyakkers niet concreet wie met name van het projectresultaat profiteert en hoe de investering zich verhoudt tot concrete doelen van Leyakkers. Tegelijkertijd streeft Leyakkers wel naar uitstekende dienstverlening aan klanten en een hoge kwaliteit van projectresultaten. Leyakkers kan vanwege de goede financiële positie erg ver gaan in het tegemoet komen aan wensen van specifieke belanghebbende partijen, of het nu individuele huurders zijn of organisaties. Het risico bestaat daarmee dat Leyakkers een kwaliteitsniveau realiseert dat de kwaliteit die redelijk is overstijgt. Dat geeft Leyakkers een eigen verantwoordelijkheid om zelf grenzen aan te geven. Waar ligt die grens?

3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?

De belanghouders die hebben geparticipeerd in dit visitatieonderzoek geven via de vragenlijst aan dat zij de mate waarin zij worden betrokken bij het beleidsproces van de corporatie voldoende vinden. In de praktijk blijft hun daadwerkelijke betrokkenheid vaak echter beperkt tot 'ik word geïnformeerd'. De focus van Leyakkers verschuift steeds meer van doelen die de corporatie zelf kan realiseren naar doelen die alleen in nauwe samenwerking met (maatschappelijke) partners kunnen worden gerealiseerd. Als Leyakkers die ambitie waar wil maken, zal het nodig zijn om manieren te vinden waarop belanghouders intensiever bij de beleidsvorming rondom deze doelen kunnen worden betrokken.

In de interviews geeft een aantal belanghouders aan dat zij een grotere betrokkenheid bij de beleidsvorming van Leyakkers wenselijk vinden. Vooral enkele maatschappelijke partners uit het werkveld van zorg en welzijn willen nadrukkelijk meer en eerder in het proces van beleidsvorming worden betrokken. Ook bij sommige vertegenwoordigers van gemeenten die we hebben gesproken bestaat deze behoefte. Daarbij wordt door enkele respondenten aangegeven dat hun gemeentelijke organisatie daar zelf ook een rol in heeft en soms nog zoekende is naar een goede invulling van die eigen rol.

Overigens kunnen ook de medewerkers worden gezien als (interne) belanghouders. De medewerkers worden in zeer beperkte mate betrokken bij het maken van beleidskeuzes.

4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?

Leyakkers streeft er nadrukkelijk naar om met beleidskeuzes aan te sluiten bij het lokale woonbeleid in de verschillende gemeenten in het werkgebied. De corporatie probeert actief prestatieafspraken te maken met de vier gemeenten waar Leyakkers een substantiële hoeveelheid bezit heeft. Dat lukt niet in elke gemeente, de ene gemeente is voor Leyakkers een welwillender klankbord dan de andere. Leyakkers investeert in het bevorderen van draagvlak bij de gemeenten, maar doet dat vooral door te informeren en enthousiasmeren en in mindere mate door te overtuigen.

Als het gaat om beleid op nieuwe beleidsterreinen als leefbaarheid en sociaal-maatschappelijke vraagstukken, is er geen algemeen geldend extern kader waartoe Leyakkers zich kan verhouden. Leyakkers heeft wel de behoefte om ook die beleidskeuzes te verankeren. De corporatie kiest er daarbij voor om zich te richten op afstemming met de individuele klant. Dat kan zowel de bewoner als een maatschappelijke organisatie zijn. De valkuil van die keuze is dat mogelijke belangentegenstellingen tussen verschillende klanten of klantgroepen onvoldoende zichtbaar worden. Verder vindt afstemming eigenlijk alleen plaats op basis van concrete *dienstverlening of projecten*, waardoor Leyakkers – los van de ontwikkeling van gemeentelijk woonbeleid – weinig momenten heeft om af te stemmen over gezamenlijke *opgaven*. Leyakkers is actief op zoek naar kaders en richting, maar zou zelf een grotere rol kunnen spelen in het politieke en maatschappelijke debat.

Een nadeel voor Leyakkers is dat de corporatie er niet goed in slaagt om kritisch tegenspel vanuit de huurders te organiseren. Leyakkers kan dat tegenspel mogelijk bevorderen door te investeren in vernieuwende en eigentijdse vormen van bewonersparticipatie. Deze ambitie staat concreet benoemd in het beleidsplan, maar heeft in de praktijk nog geen brede invulling gekregen.

5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?

De leden van de RvT zijn voor de bestuurder een belangrijk en veel geraadpleegd klankbord. De samenwerking wordt wederzijds als prima ervaren. De bestuurder overlegt zakelijke en maatschappelijke afwegingen in vergadering met de voltallige RvT of, als de praktijk om snelle besluitvorming vraagt, met individuele leden van de RvT. Het formele besluitvormingsproces wordt daarbij niet altijd strak gevolgd en dat brengt het risico met zich mee dat het toezicht onvoldoende scherp is. Het verdient aanbeveling om in de praktijk een strakkere scheiding aan te brengen tussen de klankbordrol van RvT-leden en hun formele taak van toezichthouder op de maatschappelijke en zakelijke keuzes van Leyakkers.

6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren

Het onderzoek levert een overwegend positief beeld op van het presteren van Woonstichting Leyakkers. Als we inzoomen op de interne organisatie is een aantal verbeterpunten of aandachtspunten te noemen.

Het maatschappelijk ondernemerschap bij Leyakkers komt voor een belangrijk deel voort uit de betrokkenheid, het enthousiasme en het initiatief van de directeur-bestuurder. In de gesprekken met belanghouders krijgt hij brede waardering. Dit is tegelijkertijd een risico voor de organisatie. Immers, als de reputatie van de organisatie in hoge mate afhangt van het functioneren van één persoon, maakt dat de organisatie kwetsbaar.

De maatschappelijke oriëntatie van Leyakkers is onvoldoende verankerd in de organisatie. Medewerkers zijn op de hoogte gebracht van het beleidsplan, maar hebben beleidsuitgangspunten en -keuzes niet gestructureerd met elkaar of met leidinggevendenden besproken. Afwegingen over maatschappelijk rendement en gewenste maatschappelijke ontwikkeling worden in de praktijk voornamelijk op bestuurlijk niveau gemaakt. Medewerkers hebben daardoor onvoldoende houvast om in te schatten hoe ze met hun handelen optimaal kunnen bijdragen aan maatschappelijke doelen. Dat geldt wellicht in mindere mate ook voor de managers.

Uit de interne audit blijkt dat sturing op eigen verantwoordelijkheid, persoonlijke ontwikkeling en initiatief naar de mening van medewerkers onvoldoende gebeurt. Medewerkers ervaren wel dat er bij Leyakkers ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling, maar missen richtinggevende kaders. Leyakkers kan scherper formuleren wanneer de organisatie als geheel en individuele medewerkers in het bijzonder succesvol zijn.

Leyakkers komt uit het onderzoek naar voren als een organisatie die niet snel grenzen stelt. Dat geldt ook voor de sturing van medewerkers: Als mensen niet naar verwachting functioneren, worden ze bij voorkeur geholpen en gecoacht om hun taak alsnog goed te kunnen volbrengen. Een harde hand wordt niet snel gehanteerd. Tot de conclusie komen dat een medewerker op basis van capaciteit en ambitie onvoldoende kan bijdragen aan de doelen van Leyakkers is geen optie. Dat is nobel, maar beperkt de mogelijkheid om via instroom van nieuwe, gemotiveerde en goed gekwalificeerde medewerkers een substantiële kwaliteitsslag van de interne organisatie te maken.

Bijlage I Onderzoeksverantwoording

1. Visitatiecommissie

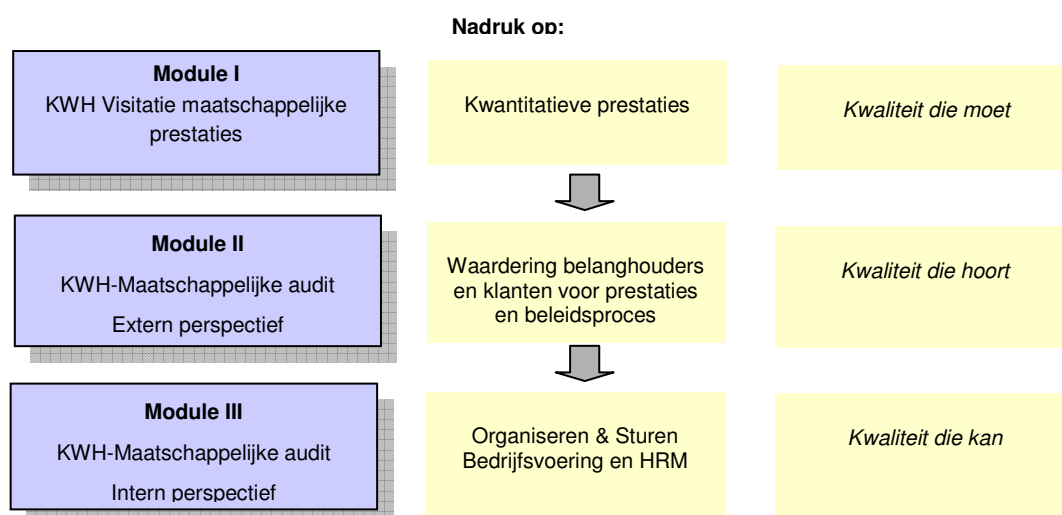
De visitatie is uitgevoerd door een onafhankelijke commissie met gebruikmaking van de systematiek voor de KWH-Visitatie. De bevindingen in dit rapport zijn voorgelegd aan de Commissie Kwaliteitsverklaringen. De visitatiecommissie voor Woonstichting Leyakkers bestond uit de volgende personen:

- Dr. Leo Gerrichhauzen (voorzitter van de visitatiecommissie);
- Theun Oosterhuis (lid van de visitatiecommissie)
- drs. Arjan de Jong (secretaris van de visitatiecommissie).

2. Visitatiemethode

De KWH-Visitatie bestaat uit drie modules zoals toegelicht in figuur 1.

Figuur 1: Modulaire opbouw KWH-Visitatiemethode



Voor iedere module is een meetschema ontwikkeld met normen en meetpunten. Per meetpunt wordt een beoordeling vastgesteld op basis van informatie die met de bovengenoemde meetinstrumenten is verzameld. Per meetpunt is aangegeven welke meetinstrumenten worden gebruikt om gegevens te verzamelen. Per meetpunt kunnen meerdere meetinstrumenten ingezet worden.

Voorbeeld

Module : **II “Kwaliteit die kan”**
Perspectief : **Belanghouders**
Onderdeel : **5**

Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Norm	:	5.1	De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd.
Meetpunt	:	5.a	In het jaarverslag staat een vergelijking tussen de gerealiseerde en de voorgenomen activiteiten.
Meetmethode	:	Documentanalyse	

De visitatiecommissie beoordeelt in welke mate de corporatie aan het meetpunt voldoet. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van vier categorieën zoals toegelicht in de onderstaande tabel.

Categorie	Omschrijving	Cijferbeoordeling
Ja	de corporatie voldoet geheel aan het meetpunt.	8
Ja, maar	de corporatie voldoet voldoende aan het meetpunt maar er zijn nog belangrijke verbeterpunten.	7
Nee, maar	de corporatie voldoet onvoldoende aan het meetpunt, maar er zijn aanwijzingen gevonden die wijzen op een positieve ontwikkeling, of de corporatie voldoet op een beperkt aantal onderdelen aan het meetpunt.	6
Nee	De corporatie voldoet niet aan het meetpunt.	5

De beoordeling en de cijferbepaling is aan de visitatiecommissie. Een onderbouwing van het oordeel is opgenomen in het meetschema en/of de visitatierapportage.

3. Visitatieproces

Het visitatieproces bestaat uit de volgende onderdelen:

- voorbereiding en zelfevaluatie;
- onderzoek;
- vaststellen beoordeling en opstellen visitatierapport;
- oplevering visitatierapport.

Vorbereiding en zelfevaluatie

- Allereerst vindt tussen KWH en de corporatie een intakegesprek plaats om de reikwijdte van de visitatie vast te stellen, zoals het niveau waarop de visitatie plaatsvindt en welke modules in de visitatie worden meegenomen.
- De visitatie vervolgt met een door de corporatie uit te voeren zelfevaluatie. Deze bestaat uit een vragenlijst die de corporatie met een flinke dosis kritische zelfreflectie dient in te vullen. De uitkomsten van de zelfevaluatie worden gebruikt bij het vervolg van de visitatie.

Meting

Module I Kwaliteit die moet

De prestatiebeoordeling meting voor module I vindt plaats in vier stappen:

- Stap 1: Inventariseer doelstellingen;
- Stap 2: Inventariseer prestatieafspraken en woonvisies;
- Stap 3: Inventariseer geleverde prestaties;
- Stap 4: Beoordeel prestaties, kwaliteit doelstellingen en kwaliteit interne en externe borging.

De inventarisatie wordt uitgevoerd door de corporatie zelf. De visitatiecommissie levert ondersteuning, toetst de inventarisatie op basis van de aangeleverde documentatie en bepaalt de beoordeling. Alle gegevens worden vastgelegd in het meetschema dat het hart van de visitatie vormt.

Stap 1: Inventariseer doelstellingen

- Vermeld in het meetschema alle doelstellingen die voor de corporatie in de afgelopen 5 jaar leidend zijn geweest voor activiteiten op de resultaatgebieden:
 - > Beschikbaarheid van woningen voor aandachtsgroep;
 - > Betaalbaarheid van het wonen;
 - > Kwaliteit van woningen;
 - > Bijzondere doelgroepen (o.a. wonen en zorg);
 - > Leefbaarheid;
 - > Vernieuwen en uitbreiden woningvoorraad;
 - > Presteren naar vermogen.
- Beschrijf de prestatie-indicator(en) waarmee bepaald kan worden in welke mate deze doelstellingen zijn gehaald.
- Vermeld in het meetschema in welke beleidsdocumenten (en op welke plaats) de doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd.
- Geef voor de doelstellingen en prestatie-indicatoren aan of ze betrekking hebben op *input*, *output* of *outcome*.
- Geef de concreetheid van de doelstellingen en prestatie-indicatoren aan (bijvoorbeeld: *meetbaar en tijdgebonden*, *alleen meetbaar*, *alleen richtinggevend* of *niet-richtinggevend*).
- Geef aan in welke mate de doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn verankerd in de organisatie door verantwoordelijkheden voor de uitvoering duidelijk te regelen en de voortgang te volgen via een management-informatiesysteem (zoals een Balanced Score Card).
- Beschrijf nu op dezelfde wijze alle doelstellingen en prestatie-indicatoren voor de komende 5 jaar.

Stap 2. Inventariseer prestatieafspraken en woonbeleid

- Beschrijf welke prestatieafspraken de corporatie met gemeente(n) heeft afgesloten.
- Beschrijf hoe deze prestatie-afspraken aansluiten bij de eigen corporatiedoelstelling en prestatie-indicatoren (zie stap 1).
- Beschrijf voor de corporatie relevante beleidsuitgangspunten afkomstig uit landelijke, regionale en lokale woonvisies.
- Welke beleidsuitgangspunten heeft de corporatie vertaald in eigen doelstellingen, welke niet en waarom niet?
- Met welke indicatoren wordt bepaald of de afgesproken prestaties en de bijdragen aan woonvisies zijn gehaald.
- Vermeld in het meetschema in welke beleidsdocumenten de prestatie-afspraken en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd.
- Geef voor de prestatie-afspraken en prestatie-indicatoren aan of ze betrekking hebben op *input*, *output* of *outcome*.
- Geef de concreetheid van de prestatieafspraken en prestatie-indicatoren aan (bijvoorbeeld: *meetbaar en tijdgebonden*, *alleen meetbaar* of *alleen richtinggevend*).

Stap 3, Prestaties

- Geef aan welke concrete prestaties zijn geleverd voor alle doelstellingen en prestatie-indicatoren die tijdens stap 1 en stap 2 zijn geformuleerd.
- Vermeld in het meetschema in welke documenten de prestaties zijn verantwoord.

Stap 4, Beoordeling door visitatieteam

Op basis van stappen 1, 2 en 3 worden de prestaties, de kwaliteit van de doelstellingen en de kwaliteit van interne en externe borging door de visitatiecommissie beoordeeld door per doelstelling en prestatie-indicator de onderstaande scoretabellen langs te lopen.

Prestaties	
- meer dan 125% van prestatienorm	8
- 100% tot 125% van prestatienorm	7
- 75% tot 100% van prestatienorm	6
- minder dan 75% van prestatienorm	5
- Niet te beoordelen	5

Kwaliteit doelstellingen	Input	Output	Outcome
- Vage intentie	5	5	5
- Niet meetbaar wel richtinggevend	6	6	7
- Meetbaar maar niet tijdgebonden	7	7	8
- Meetbaar en tijdgebonden	7	8	8

Kwaliteit externe borging		Aansluitend op Woonvisie?		
Vastgelegd in prestatie-afpraak?		Ja	Gedeeltelijk	Nee
-	Ja	8	7	7
-	Gedeeltelijk	7	6	6
-	Nee	6	6	5

Kwaliteit interne borging		Taakstellend?		
Verankerd in managementrapportage?		Ja	Gedeeltelijk	Nee
-	Ja	8	7	7
-	Gedeeltelijk	7	6	6
-	Nee	6	6	5

Benchmark

De indicatoren die wij voor de benchmark gebruiken zijn afkomstig uit de *Corporatie in perspectief* rapportage van het CFV. In deze rapportage worden corporaties op basis van hun indicatorscore ingedeeld in een *quintielgroep*: een groep die telkens 20% van het aantal corporaties in de referentiegroep uitmaakt. KWH heeft deze resultaten vertaald in rapportcijfers.

De referentiegroep is een door het CFV ontwikkeld instrument, die wordt opgebouwd uit het gemiddelde van een groep corporaties die op diverse kenmerken een vergelijkbare achtergrond hebben. Woonlinie is ingedeeld in referentiegroep: **6: gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen**.

Het CFV onderscheidt 11 referentiegroepen. Referentiegroep 6 omvat 91 corporaties met in totaal circa 235.000 woningen. Meer informatie over de referentiegroepen is te vinden op de website van het CFV: www.cfv.nl

De rapportage 'Corporatie in perspectief' is samengesteld op basis van de Cijfermatige Kerngegevens (CMKG) die corporaties in de afgelopen periode in het kader van het Besluit Beheer Sociale Huursector bij het CFV hebben aangeleverd.

Vertaling in positie in benchmark naar rapportcijfer		
	A	B
- 5e quintiel in referentie groep	8	5
- 4e quintiel in referentie groep	8	6
- 3e quintiel in referentie groep	7	7
- 2e quintiel in referentie groep	6	8
- 1e quintiel in referentie groep	5	8

De rapportcijfers in kolom A gelden voor indicatoren die bij een hogere waarde een betere prestatie weergeven. Een voorbeeld is het percentage betaalbare woningen dat bij verhuur aan huishoudens uit de aandachtsgroep wordt toegewezen, ook wel "passende toewijzingen" genoemd. Corporaties die voor deze indicator bij de hoogste 20% scoren (in quintielgroep 5) scoren voor deze indicator het rapportcijfer 8.

Score B geldt voor indicatoren die bij een lagere waarde een betere prestatie weergeven. Bijvoorbeeld de huur uitgedrukt in een percentage van de maximale huur. Een corporatie die voor deze indicator bij de 20% corporaties met de laagste waarde hoort, komt terecht in quintielgroep 1 en scoort een 8.

Modules II en III

De metingen voor module is bestaat uit diverse meetinstrumenten om tot een oordeel te komen:

- documentbeoordeling;
- individuele gesprekken (met belanghouders);
- groepsgesprekken (met bestuur en directie, interne toezichthouders, medewerkers, leidinggevenden en bewonersvertegenwoordigers) ;
- telefonische interviews (met belanghouders);
- schriftelijke vragenlijsten (belanghouders, medewerkers en leidinggevenden).

Bijlage II Overzicht geïnterviewde personen

Als onderdeel van de visitatie is gesproken met een groot aantal personen, het betreft de volgende categorieën:

- > belanghouders;
- > huurdersvertegenwoordigers;
- > interne toezichthouders;
- > bestuur en directie;
- > leidinggevenden;
- > medewerkers.

Hieronder volgt per categorie een overzicht met geïnterviewde personen.

Belanghouders

Met de volgende belanghouders zijn in de periode augustus tot en met oktober 2007 telefonische en face-to-face gesprekken gevoerd. Ter voorbereiding op deze gesprekken hebben alle belanghouders een vragenlijst ontvangen.

Naam en functie	Functie en Organisatie	Telefonisch interview	Face-to-face interview
Mw. Can-Engin	Wethouder gemeente Gilze-Rijen		X
Dhr. Starreveld	Wethouder gemeente Gilze-Rijen		X
Dhr. van Eijkeren	Wethouder gemeente Goirle		X
Dhr. Mols	Wethouder gemeente Alphen-Chaam		X
Dhr. Braspenning	Wethouder gemeente Alphen-Chaam		X
Dhr. Kerremans	Wethouder gemeente Baarle-Nassau		X
Dhr. van Hezik	Wethouder gemeente Oisterwijk		X
Dhr. Krijnen	Ambtenaar gemeente Gilze-Rijen	X	
Mw. De Jong – van Lieshout	Ambtenaar gemeente Goirle	X	
Dhr. Agterdenbos	Ambtenaar gemeente Goirle	X	
Mw. Van de Brand	Ambtenaar gemeente Alphen-Chaam	X	
Dhr. Keijsers	Ambtenaar gemeente Baarle-Nassau		X
Dhr. Kammers	Bestuurder Zorggroep West- en Midden-Brabant		X
Dhr. van Lierop	Directielid Zorgcentrum Oranjehaave		X
Mw. Smits	Directeur De Bocht	X	
Dhr. Kremers	Directeur Vita Zorg & Welzijn		X
Dhr. Brekelmans	Manager Thebe Thuiszorg	X	
Dhr. Turkenburg	Manager Stichting Prisma	X	

Naam en functie	Functie en Organisatie	Telefonisch interview	Face-to-face interview
Dhr. Schneijdenberg	Manager Vastgoed Amarant		X
Dhr. Kimenai	Teamleider politie Gilze-Rijen	X	
Dhr. Schots	Bestuurder Verzorgingstehuis St. Franciscus		X
Dhr. van Geloven	RIBW Midden-Brabant	X	
Dhr. van Eil	Voorzitter Stichting De Schans	X	

Huurdersvertegenwoordigers

Met huurdersvertegenwoordigers heeft op 17 september 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende personen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Organisatie
Dhr. van Uden	Voorzitter Huurdersraad Leyakkers
Dhr. Mantel	Secretaris Huurdersraad Leyakkers

Interne toezichthouders

Met interne toezichthouders heeft op 27 augustus 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Dhr. Verheijden	Voorzitter Raad van Toezicht
Dhr. Avontuur	Lid Raad van Toezicht

Bestuur en directie

Met de directie van Woonstichting Leyakkers heeft op 27 augustus 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Dhr. de Koster	Directeur/Bestuurder

Leidinggevenden

Met leidinggevenden heeft op 17 september 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Dhr. van Tiel	Manager Woonservice (vanaf 1 september 2007 beleidsadviseur)
Dhr. Schellekens	Manager Woonservice
Dhr. Bink	Manager Vastgoed
Dhr. Huijbregts	Manager Financiële en Interne Zaken

Medewerkers

Met medewerkers heeft op 17 september 2007 een gesprek plaatsgevonden. 6 functionarissen hebben hieraan deelgenomen. Bij een representatieve selectie van 20 medewerkers is ter voorbereiding op de gesprekken een vragenlijst uitgezet.

Bijlage III Overzicht bestudeerde documenten

Beleidsplan 2006
Brieven en presentaties aan vertegenwoordigers van gemeenten en overige belanghouders
Verslagen van overleg met vertegenwoordigers van gemeenten en huurders
Verslag USP-Bewonersscan 2006
Woonkrant 2004
Verslag EVA-Onderzoek 'Maatschappelijke taak' uit 2002
Rapportage KWH-Huurlabel 2006 en 2007
Balanced Score Card 4 ^e Kwartaal 2006 en eerdere jaren
Convenant met Huurdersraad Leyakkers uit 2002
Reglement Huurdersplatform
Reactie op advies Huurdersraad
Verslag overleg Huurdersraad
Verslagen bijeenkomsten Bewonerscommissies
Brieven en vragenlijsten aan individuele huurders
Personeelsbeleidsplan
Reglement Bedrijfsethiek
Medewerkerstevredenheidsenquête
Beoordelingsformulier
Eindrapportage fusie-evaluatie 2001
PWC-Benchmark interne beheersing
Begroting 2007
Memo aan RvT over matching
Rapport benchmark onderhoudskosten 2005
Notities huurbeleid vanaf 2002
Beleidsplan 2002
Notitie Woonruimteverdelingsbeleid
Overzichten van voorgenomen activiteiten 2002 - 2007
Relevante beleidsuitgangspunten woonvisie gemeente Gilze en Rijen
Woonvisie Gilze en Rijen 2000 - 2005
Woonvisie Gilze en Rijen 2005 - 2010
Relevante beleidsuitgangspunten woonvisies gemeente Goirle
Woonvisie Goirle 2000 - 2005
Relevante beleidsuitgangspunten woonvisie gemeente Alphen-Chaam

Woonvisie Alphen-Chaam 2005 - 2014
Relevante beleidsuitgangspunten woonvisie gemeente Baarle-Nassau
Woonvisie Baarle-Nassau 2005 - 2014
Concept woonvisie Baarle-Nassau 2007 - 2016
Inventarisatie prestatieafspraken Alphen-Chaam
Prestatieovereenkomst Alphen-Chaam
Prestatieafspraken Alphen-Chaam 2007
Inventarisatie prestatieafspraken Gilze en Rijen
Prestatieovereenkomst Gilze en Rijen
Evaluatie prestatieovereenkomst Gilze en Rijen
Inventarisatie prestatieafspraken Goirle
Convenant Goirle
Notities verkoopbeleid uit periode 2001 - 2007
Financieel Statuut
Jaarverslag 2006
Divers informatiemateriaal voor bewoners
Corporaties in Perspectief, benchmarks Centraal Fonds Huisvesting
Reglement Raad van Toezicht
Diverse notulen en vergaderverslagen RvT
Profielschets voorzitter en leden RvT
Vragenlijsten en zelfevaluaties RvT
Voorbeeld functiebeschrijving
Mandateringsregeling