



Samenvatting visitatierapport

Maatschappelijke prestaties

Woonstichting St. Joseph (Boxtel)



Visitatie, de voorbereiding

Sinds januari 2007 is visitatie, als onderdeel van de Aedescode, voor leden van branchevereniging Aedes verplicht. Visitatie is, naast een instrument om ons te verantwoorden, bij uitstek een instrument om van te leren en te verbeteren. Tussen augustus en december 2009 is onze organisatie, onder auspiciën van KWH, gevisiteerd. Om bij de visitatie een extra verdiepingsslag te leveren op het onderdeel *Governance* is tegelijk een meting voor het KWH - Goed Bestuurlabel uitgevoerd. Vooraf hadden we vier doelstellingen voor ogen:

1. Als organisatie ervan leren: ook zelf in de spiegel (durven) kijken om te zien wat de afgelopen jaren is gelukt en wat niet en waarom niet.
2. Verkrijgen van informatie voor opstellen van een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2011-2015.
3. Na wisseling in bestuur, management en Raad van Toezicht nagaan of gewenste veranderingen zijn ingezet.
4. En natuurlijk verantwoording afleggen over onze prestaties van de afgelopen jaren (2006-2009).

Voor de officiële startbijeenkomst op 12 oktober, was er al veel werk verricht. KWH stelde de visitatiecommissie samen (onder leiding van Leo Gerrichhauzen) en wij stelden, op basis van onze eigen ambities & doelen en de opgaven in ons werkgebied, een uitgebreide zelfevaluatie en een prestatie-evaluatie op. Daarnaast verzamelden wij meer dan 100 (beleids)documenten voor de commissie. En selecteerden we de belanghouders die we graag wilden betrekken bij dit onderzoek.

Na de startbijeenkomst op 12 oktober is de commissie aan de slag gegaan. Enquêtes zijn verstuurd en documenten zijn beoordeeld. Intern sprak de commissie met medewerkers, managers, de directeur-bestuurder, Raad van Toezichtleden en met de ondernemingsraad. Aanvullend spraken ze met ruim 20 belanghouders. Alle enquêtes, documenten en gesprekken resulteerden in twee conceptrapporten die de visitatiecommissie op 11 januari 2010 presenteerden.

Op de volgende pagina's leest u – in het kort – de resultaten van het visitatieonderzoek. Deze zijn in blauwe blokken weergegeven. Na iedere samenvatting beschrijven wij kort onze reactie daarop.



Samenvatting resultaten maatschappelijke visitatie

De visitatie
commissie
schrijft:

Algemeen

Organisatieontwikkeling

St. Joseph heeft sinds 2006 een turbulente ontwikkeling doorgemaakt. De topstructuur en het management zijn ingrijpend gewijzigd. De Raad van Toezicht is eind 2006 vernieuwd en in januari 2007 is een nieuwe directeur-bestuurder aangetreden. St. Joseph is er goed in geslaagd om de klanten relatief weinig te laten merken van haar interne problemen; de basis was kennelijk solide en de kwaliteit van de primaire processen een garantie om 'de winkel open te houden tijdens de verbouwing'. Voor andere belanghouders was St. Joseph een naar binnen gekeerde organisatie. Voor de nieuwe directeur-bestuurder was het stabiliseren en verbeteren van de organisatie topprioriteit. Deze doelstelling is gerealiseerd. In korte tijd is de nieuwe directeur-bestuurder erin geslaagd om de organisatie weer normaal te laten functioneren en tegelijkertijd meer naar buiten te treden. De visitatie heeft betrekking op de afgelopen vier jaar (2006-2009), dus ook op de turbulente eerste jaren van deze periode. De visitatiecommissie constateert dat St. Joseph sinds 2007 een sterk positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt en dat deze positieve ontwikkeling zich nog steeds doorzet.

Er is veel energie gestoken in het verder ontwikkelen van de organisatie. Dit zien we terug in de hoeveelheid P&O-stukken en -trajecten en in allerlei beleidsnotities en dergelijke. Nog te weinig is de organisatieontwikkeling in de afgelopen jaren gekoppeld aan de missie en doelstellingen van de organisatie.

Alle (interne en externe) belanghouders zijn waardierend over de professionele stap voorwaarts die St. Joseph in korte tijd heeft gemaakt. De meeste credits gaan hierbij uit naar de directeur-bestuurder. Er staat sinds 2007 een ander St. Joseph op de lokale kaart.

Verbinding met lokale samenleving

Naast het verbeteren van de interne organisatie was het verbinden van de organisatie met de lokale samenleving een tweede aandachtsveld. Prioriteit daarbij was het komen tot prestatieafspraken met de lokale overheid. Samen met de gemeente Boxtel is in september 2007 een prestatiecontract opgesteld dat nu nog van kracht is. Men had kennelijk in enkele maanden voldoende vertrouwen in elkaar opgebouwd om te komen tot deze wederzijdse prestatieafspraken. In de ogen van de visitatiecommissie mag van St. Joseph op twee terreinen een extra inspanning verwacht worden:

1. **Vernieuwing en verduurzaming van de bestaande voorraad**
In Boxtel is er geen behoefte aan een grote uitbreiding van de woningvoorraad. In plaats van op projectontwikkeling zou St. Joseph daarom moeten focussen op vernieuwing van de bestaande voorraad naar eigentijdse normen.
2. **Verbinding met de lokale samenleving**
St. Joseph heeft een sterke focus op Boxtel. De visitatiecommissie vindt dit een sterk punt dat ook voor de toekomst behouden zou moeten blijven.

Het is prettig om in het rapport te lezen dat de ontwikkeling die wij de laatste jaren doormaken wordt herkend en gewaardeerd door onze belanghouders. De ontwikkeling die de commissie ons meegeeft voor de toekomst nemen wij zeker mee bij het opstellen van ons nieuwe ondernemingsplan. Naast waardering waren er ook kritische kanttekeningen bij onze diverse prestaties. Belangrijk is wat wij daarmee doen.



Gemiddeld halen we een **6,8**. De onderbouwing voor dit cijfer volgt uit vijf perspectieven van waaruit ons functioneren is beoordeeld (op een schaal van 5 tot en met 8):

- A. Presteren naar Ambities & Doelen
- B. Presteren naar Opgaven
- C. Presteren volgens Belanghouders
- D. Presteren naar Vermogen
- E. Governance

A. Presteren naar Ambities & Doelen

SCORES	5	6	7	8
Beschikbaarheid		6,8		
Betaalbaarheid		7,0		
Bijzondere doelgroepen		7,0		
Leefbaarheid		7,0		
Bouwproductie	6,0			
Stedelijke vernieuwing	6,0			
Energie en duurzaamheid		6,5		
Overige		6,6		

De visitatie commissie schrijft:

St. Joseph beschrijft zichzelf als een middelgrote, lokaal werkende organisatie op weg van een beheerorganisatie naar een proactieve maatschappelijke vastgoedondernemer die vooral de lokale samenwerking zoekt met diverse maatschappelijke partijen. Het is een ambitieuze organisatie die graag initiatief neemt op de raakvlakken van wonen, zorg en welzijn en daar zelf allerlei ideeën voor aanlevert en partijen bij elkaar zet en weet te inspireren en te binden. Belanghouders waarderen die ambities, dat initiatief en die rol, zeker gelet op wie St. Joseph nog maar enkele jaren geleden was. De commissie laat dat echter in haar beoordeling veel minder meewegen. Wat de commissie nog onvoldoende terugziet – en haar beoordeling in belangrijke mate heeft bepaald – is van waaruit St. Joseph zich nu precies laat inspireren en in welke concrete doelstellingen zij zelf haar ambities vertaalt. Door verschillende opzetten voor beleidsstukken (ondernemingsplan, jaarplannen en kwartaalrapportages) is het voor hen moeilijk te volgen hoe ver St. Joseph is in het realiseren van haar ambities en doelen.

Wij onderschrijven dit. In 2007 is, met een nieuwe directeur-bestuurder en managementteam, bewust gekozen om 'aan de slag te gaan' met het stabiliseren en verbeteren van de organisatie en het verbinden van de organisatie met de lokale samenleving. Het ondernemingsplan – opgesteld door het vorige bestuur – is daarbij te weinig gebruikt als een kompas. In 2010 schrijven we een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2011–2015, met daarin heldere ambities en concrete doelstellingen. Dit plan wordt de basis voor onze plan- en controlcyclus waarmee we de realisatie volgen.



B. Presteren naar Opgaven

SCORES	5	6	7	8
Beschikbaarheid			7,0	
Betaalbaarheid		6,5		
Bijzondere doelgroepen			7,2	
Leefbaarheid		6,7		
Bouwproductie		6,5		
Stedelijke vernieuwing				8,0
Energie en duurzaamheid			7,0	

De visitatie
commissie
schrijft:

St. Joseph levert als enige lokale huisvester een flinke bijdrage aan de maatschappelijke opgaven in Boxtel. St. Joseph is zich de laatste jaren bewust van haar omgeving en wil zich ook laten sturen door deze omgeving en zoekt nadrukkelijk naar de lokale verankering. Het succes en de grote opkomst bij haar jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst getuigt daar van. Met name externe belanghouders zien een sterk veranderende rol van St. Joseph met wie goede, betrouwbare afspraken op basis van maatschappelijke opgaven zijn te maken.

De visitatiecommissie stelt vast dat de nieuwbouwproductie flink achter blijft, ook al nemen ze daarbij in ogenschouw dat diverse projecten in ontwikkeling zijn (respectievelijk binnenkort worden genomen) terwijl andere projecten mede door de economische en kredietcrisis worden heroverwogen.

Ondanks de hierboven genoemde vertragingen, zijn er vanaf 2007 142 woningen opgeleverd. In 2010 zijn er 102 in aanbouw en worden er (waarschijnlijk) nog eens 230 in ontwikkeling genomen.

Op stedelijke vernieuwing levert St. Joseph een goede prestatie, waarbij de commissie zich vooral heeft laten leiden door wat in herstructureringsgebied Selissenwal tot stand is gebracht; zeker in relatie tot de omvang van de corporatie een knappe prestatie.

C. Presteren volgens Belanghouders

SCORES	5	6	7	8
Beschikbaarheid			6,9	
Betaalbaarheid			7,0	
Bijzondere doelgroepen			6,9	
Leefbaarheid			6,9	
Bouwproductie			7,0	
Stedelijke vernieuwing			6,9	
Energie en duurzaamheid			6,8	

De visitatie
commissie
schrijft:

Alle belanghouders zijn erg positief over St. Joseph. Men vindt St. Joseph betrouwbaar, zorgvuldig, serieus, open, transparant en betrokken. Men is lovend over wat in enkele jaren merkbaar tot stand is gebracht. Toch klinkt onder enkele belanghouders voorzichtige kritiek door: het zou wat scherper kunnen door duidelijk prioriteiten te stellen of het ontbreekt nog hier en daar aan interne samenhang.



De registratie van wensen/verwachtingen vindt jaarlijks op interactieve wijze plaats met belanghouders aan de hand van onderwerpen en thema's. Er is sprake van grote opkomst en enthousiaste deelname. Punt van kritiek hierbij is: men wordt niet betrokken in het verdere afwegingsproces. Het eindresultaat daarvan wordt wel teruggegeven aan belanghouders. De planningscirkel is echter niet volledig.

Wij herkennen ons in deze kritiek. In 2010 zetten wij in op de volgende onderdelen:

- We brengen prioritering aan in onze lijst van belanghouders
- We leggen doelen en verwachtingen vast met de meest belangrijke belanghouders
- We zoeken naar meer structurele samenwerking met de meest belangrijke belanghouders
- En we nemen de meest belangrijke belanghouders mee in het totale traject: betrekken bij opstellen van beleid, afwegingsproces en evaluatie van prestaties.

D. Presteren naar Vermogen



De visitatie commissie schrijft:

Volgens WSW-gegevens is er voldoende borgingsruimte. Ook het CFV geeft in haar continuïteitsoordeel aan (10-06-2009) dat de voorgenomen activiteiten op basis van het vermogen financierbaar zijn. Bij dit onderdeel constateert de commissie zelf dat St. Joseph niet geheel op orde is. Er zijn onvoldoende documenten aangetroffen zoals: lange termijn perspectief en risicomanagement.

Deze kritiek is voor ons herkenbaar. In 2010 breiden wij onze scenariostudies uit over een tijdshorizon van 10 jaar met onze 'zachte' projecten. Een langere horizon van bijvoorbeeld 20 jaar vinden wij van minder belang.

Ook risicomanagement heeft onze aandacht. Wij nemen al deel aan een pilot, in samenwerking met drie andere corporaties, om de risico's, oorzaken en maatregelen van projectontwikkeling in beeld te brengen. Verder werken we acties uit op basis van een risicomanagementscan die we in 2009 met PWC hebben uitgevoerd.

E. Governance



De visitatie commissie schrijft:

De visitatiecommissie stelt vast dat de borging van het interne toezicht voldoende is. Er is enkele jaren geïnvesteerd om kwalitatief goed toezicht te kunnen houden: een reglement en profielen naast een opleidingstraject completeren dat. De commissie merkt op dat de Raad van Toezicht kwetsbaar is, gelet op de beperkte en bij enkele personen geconcentreerde kennis van projectontwikkeling en financiën.

Dit aandachtspunt was al onderkend door de Raad van Toezicht. Met de aanstelling van een nieuw lid van de Raad van Toezicht sinds januari 2010, met als aandachtsgebied vastgoedontwikkeling / financiën, is op dit gebied extra kennis in huis.