

# **Visitatierapport**

## **KWH-Visitatie Woningcorporaties**

**Deel II: Maatschappelijke Audit**

**St. Joseph, Boxtel**

Rotterdam januari 2010

## **Colofon**

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010-282 7088

F 010-213 3727

E [kwh@kwh.nl](mailto:kwh@kwh.nl)

W [www.kwh.nl](http://www.kwh.nl)

Visitatiecommissie:

- > Dr. L.G. Gerrichhauzen (voorzitter)
- > C.C.H. van Ierssel (visitator)
- > ir. P.E. van Haeften (secretaris)

januari 2010

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

<b>0 Samenvatting</b>	<b>5</b>
0.1 Samenvattend oordeel	5
0.2 Beoordeling per perspectief	7
0.3 De prestaties van St. Joseph: antwoord op de zes visitatievragen	8
<b>1 Leren en verbeteren</b>	<b>9</b>
1.1 Inleiding	9
1.2 Integrale beoordeling	10
<b>2 Perspectief klanten</b>	<b>12</b>
<b>3 Perspectief bewonersparticipatie</b>	<b>15</b>
<b>4 Perspectief belanghouders</b>	<b>19</b>
<b>5 Perspectief intern toezicht</b>	<b>22</b>
<b>6 Perspectief medewerkers</b>	<b>25</b>
<b>7 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>28</b>
7.1 Inleiding	28
7.2 Conclusies	28
<b>Bijlagen</b>	
Toelichting beoordeling prestaties	

# Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke audit van St. Joseph die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatie methode. Deze rapportage is een aanvulling op de bevindingen (deel I) van de maatschappelijke visitatie die door KWH is uitgevoerd op basis van de SEV/Auditraad methodiek 3.0.

KWH is van mening dat de periodieke beoordeling van corporaties het proces van doorlopend leren en verbeteren moet ondersteunen. Hiervoor is het noodzakelijk dat niet alleen naar de geleverde prestaties wordt gekeken, maar ook naar de wijze waarop die prestaties en het achterliggende beleid van de corporatie tot stand zijn gekomen.

Daarom is in dit deel II vanuit diverse perspectieven gekeken naar diverse 'zachtere' onderdelen van het presteren waarbij is gekeken naar de waardering van belanghouders voor de manier waarop zij bij het beleidsproces van St. Joseph worden betrokken. Ook de beoordeling van de dienstverlening door klanten, de relatie tussen bestuur en interne toezichthouder en de wijze waarop het leveren van maatschappelijk gewaardeerde prestaties is vertaald in de bedrijfscultuur en verder de aansturing en de ondersteuning van medewerkers. Deze perspectieven zijn afgeleid van de KWH-meetinstrumenten zoals het KWH-Huurlabel, het KWH-Goed Werkgeverschaplabel, het KWH-Goed Bestuurlabel, het KWH-Participatielabel en het KWH-Maatschappijlabel.

De uitkomsten van de maatschappelijke visitatie in deel I en de audit in dit tweede deel worden samengevat in de beantwoording van een zestal cruciale vragen die in combinatie antwoord geven op zowel de waardering van de prestaties van St. Joseph, de wijze waarop die prestaties tot stand komen en de potentie van de corporatie om haar prestaties nog verder te verbeteren.

Ik wil St. Joseph hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze audit. Ik wens haar veel succes bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

mr. Sjoerd Hoofman  
directeur-bestuurder KWH

# 0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van St. Joseph.

## 0.1 Samenvattend oordeel

St. Joseph is een woningcorporatie met circa 3.800 woningen in de gemeente Boxtel. De corporatie typeert zichzelf als een middelgrote corporatie die een ontwikkeling doormaakt van beheerorganisatie naar een pro-actieve maatschappelijk gebonden organisatie. De corporatie heeft aandacht voor 'mensen met een smalle beurs en mensen met een zorgvraag' en heeft 'naast aandacht voor stenen ook aandacht voor de woonomgeving'.

Huurders waarderen de dienstverlening van St. Joseph. Deze dienstverlening voldoet ruim aan de eisen van het KWH-Huurlabel. Met een gemiddelde totaalscore van 7,93 scoort St. Joseph een 16<sup>e</sup> plaats in de KWH-Prestatie-Index van het KWH-huurlabel. De scores op de onderdelen Klachtenafhandeling en Woning Zoeken geven nog wel aanleiding tot het zoeken naar mogelijkheden voor structurele verbetering. Gecoördineerde actie van St. Joseph op deze punten is gewenst.

De geïnterviewde bewonerscommissies en de Huurdersbelangenvereniging, het wettelijk overlegplatform, zijn tevreden over de huidige participatievormen en waarderen de samenwerking met de corporatie als goed. Met zowel de Huurdersbelangenvereniging als de bewonerscommissies vindt periodiek overleg plaats. Gemaakte afspraken komt St. Joseph goed na. De Huurdersbelangenvereniging heeft het recht twee leden voor de Raad van Toezicht voor te dragen en heeft met deze leden geregeld contact. Zowel de bewonerscommissies als de Huurdersbelangenvereniging voelen zich soms onvoldoende serieus genomen. Zo maakt de Huurdersbelangenvereniging zich zorgen over de financiële toekomst van St. Joseph maar komt het met St. Joseph niet tot een goede discussie hierover. St. Joseph vertrouwt nog erg op de klassieke vormen van participatie, zoals bewonerscommissies. Meer verdieping in nieuwe participatievormen verdient aanbeveling.






Belanghouders waarderen hun betrokkenheid bij het definiëren van maatschappelijke opgaven en het formuleren van ambities en doelstellingen als voldoende. De betrokkenheid bij de evaluatie van beleid wordt relatief laag gewaardeerd. Belanghouders voelen zich serieus genomen door St. Joseph. Belanghouders vinden St. Joseph een actieve corporatie. In de ogen van sommige belanghouders was St. Joseph in het verleden te passief en te volgend. Op dit moment zien deze partijen een omslag naar een meer pro-actieve houding, maar St. Joseph mag nog meer met een eigen visie komen en sterker zelf het voortouw nemen. De samenwerking tussen St. Joseph en belanghouders vindt nu vooral plaats op projectniveau. Diverse belanghouders zouden aan meer structurele en continue samenwerking met St. Joseph op prijs stellen. Belanghouders geven aan behoefte te hebben om samen vast te stellen of de 'goede dingen' worden gedaan. Daarnaast zet St. Joseph sterk in op vastgoed, diverse belanghouders verwachten ook inspanningen en aandacht voor de sociaal-maatschappelijke dimensie.

Het toezicht bij St. Joseph is voldoende op orde. De samenwerking tussen directeur-bestuurder en toezicht-houders verloopt constructief. De discussie wordt gevoerd met open vizier, zo geven beiden aan. Ook is het debat tussen bestuur en Raad van Toezicht volgens beiden voldoende scherp. Het risicomangement is matig ontwikkeld bij St. Joseph. Er wordt gewerkt aan een beter risicomangement maar met name de vastgoedrisico's (projecten, strategisch voorraadbeleid) verdienen het om beter in beeld gebracht te worden. Aandachtspunt hierbij in de ogen van de visitatiecommissie is dat er op dit punt onvoldoende kennis en deskundigheid in de werkorganisatie aanwezig is. De RvT heeft geen eigen toezichtkader met duidelijke criteria om voorstellen van de bestuurder te wegen en te beoordelen. In de ogen van de visitatiecommissie dreigt de RvT door het ontbreken hiervan en door het ontbreken van voldoende kennis en deskundigheid op sommige punten binnen de werkorganisatie af en toe te veel de organisatie in getrokken te worden in plaats van op enige afstand toezicht te houden. Een duidelijk toezichtkader zou kunnen bijdragen aan het scherper invullen van de toezichtrol.

St. Joseph is bezig met een transitie van een beherende naar een meer pro-actieve maatschappelijk gerichte organisatie. Dit vraagt specifieke competenties van medewerkers. Via een vergelijking van functie-eisen en competenties van medewerkers is de opleidingsbehoefte vastgesteld en wordt geprobeerd medewerkers de noodzakelijke nieuwe kwaliteiten te laten ontwikkelen. In jaarplannen worden de activiteiten voor het komende jaar vastgelegd. De visitatiecommissie meent dat deze jaarplannen minder vrijblijvend en scherper geformuleerd kunnen worden. Gewenst is een goede koppeling met kwartaalrapportages door een uniforme opzet en indeling van jaarplan en kwartaalrapportage. In de ogen van de visitatiecommissie verdient het aanbeveling een actief beleid op te zetten om te sturen op vergroten van de efficiëntie en beheersing van de bedrijfskosten. Medewerkers geven aan dat de sfeer in de organisatie goed is, ondanks de vele wisselingen in het personeelsbestand. St. Joseph is een prettige en hechte organisatie.

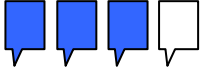

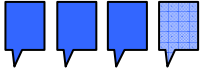
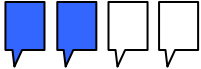


## 0.2 Beoordeling per perspectief

In onderstaande tabel staan de scores die St. Joseph haalt op de verschillende perspectieven die we voor deze visitatie hanteren.

KWH-Perspectieven		Beoordeling
1.	<p><b>Klanten</b></p> <p>Is de corporatie goed bereikbaar en behandelt zij haar klanten vriendelijke en respectvol?</p> <p>Worden de producten/prestaties van de corporatie gewaardeerd door de klanten?</p> <p>Werkt de corporatie structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod?</p>	
2.	<p><b>Bewonersorganisaties</b></p> <p>Worden bewonersorganisaties adequaat en tijdig bij beleidskeuzes betrokken?</p> <p>Biedt de corporatie passende vormen van participatie en geeft zij voldoende ondersteuning aan bewonersorganisaties?</p>	
3.	<p><b>Belanghouders</b></p> <p>Kent de corporatie haar belanghouders en heeft zij de externe contacten goed georganiseerd?</p> <p>Betrekt de corporatie belanghouders actief in het beleidsproces en geeft zij ruimte voor beïnvloeding van keuzes?</p> <p>Hebben belanghouders er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert?</p>	
4.	<p><b>Intern toezicht</b></p> <p>Vervult de RvT haar rol als adviseur op een adequate manier?</p>	
5.	<p><b>Medewerkers</b></p> <p>Heeft de corporatie haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers?</p> <p>Stuurt de corporatie bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur?</p> <p>De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert?</p>	

### 0.3 De prestaties van St. Joseph: antwoord op de zes visitatievragen

De antwoorden op de zes visitatievragen zijn gebaseerd op beoordelingen in deel I en deel II van de visitatierapportages.

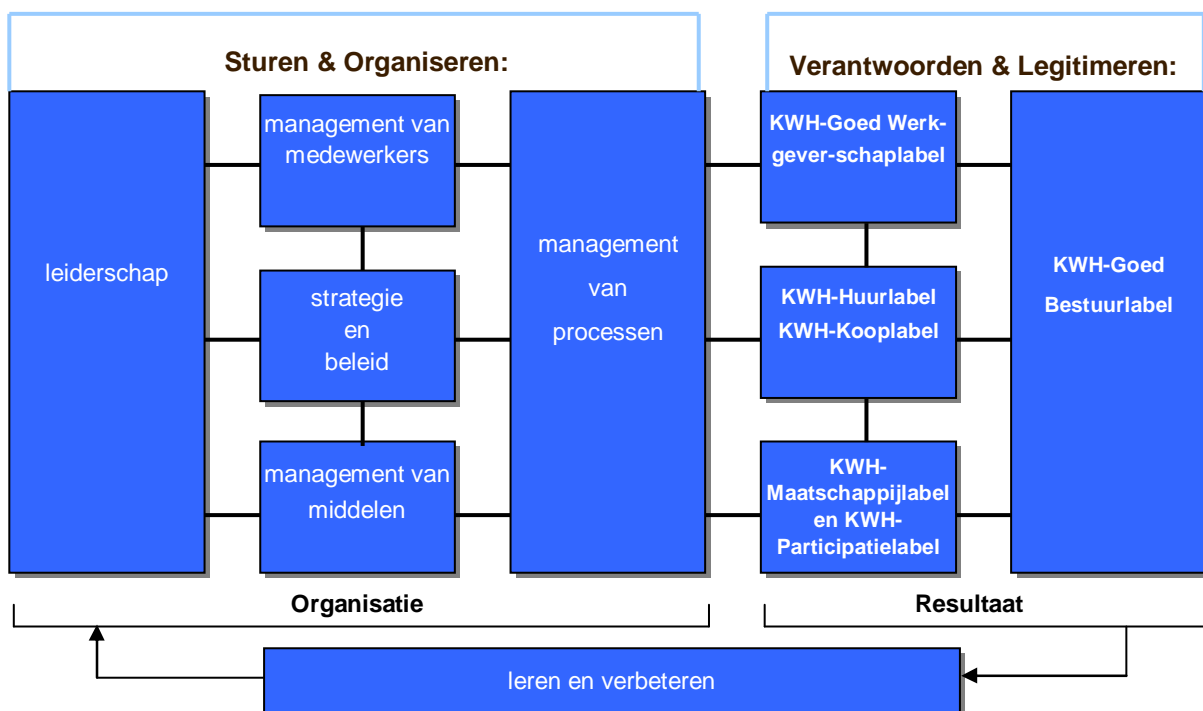
1.	Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?	
2.	Presteert de corporatie naar vermogen?	
3.	Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?	
4.	Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij 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?	

# 1 Leren en verbeteren

## 1.1 Inleiding

KWH brengt de waardering van klanten en belanghouders in beeld. Hiervoor hebben we in deze visitatie de waardering van uw belanghouders in beeld gebracht. Doel hiervan is dat u een beeld krijgt van de waardering en dit kunt gebruiken om aan kwaliteit te kunnen werken. Werken aan kwaliteit kent verschillende doelen: u wilt laten zien wat u waard bent, uw organisatie verbeteren of de juiste koers varen.

In het onderstaande model waarin de KWH-visie van integraal werken aan kwaliteit wordt uitgebeeld, staan de kwaliteitslabels van KWH. Deze geven inzicht in uw maatschappelijke prestaties en bieden aanknopingspunten voor leren en verbeteren.



### Perspectieven en aansluiting op KWH-labels:

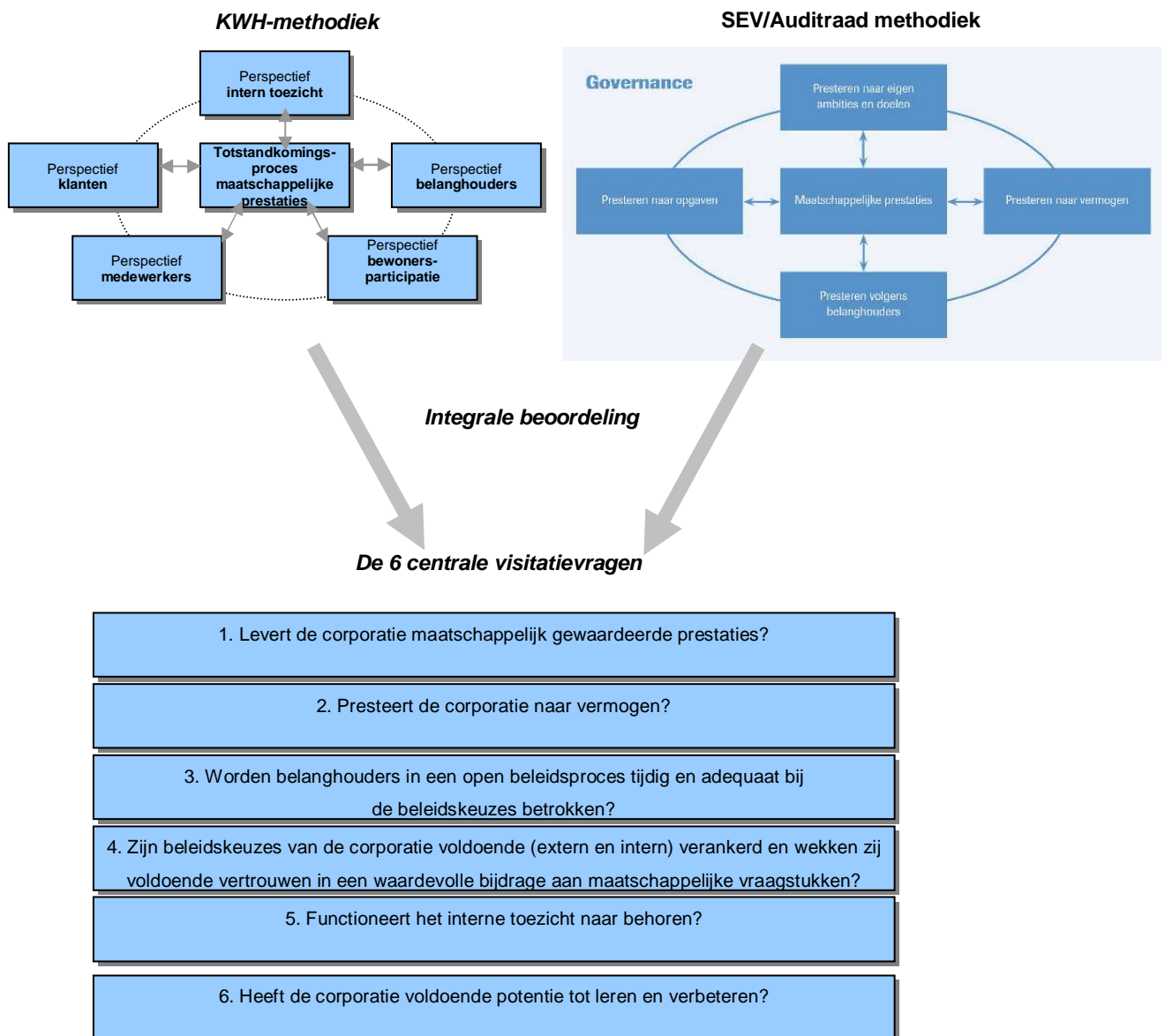
- > Klanten (afgeleid van het KWH-Huurlabel en het KWH-Kooplabel);
- > Belanghouders (afgeleid van het KWH-Maatschappijlabel);
- > Bewonersparticipatie (afgeleid van het KWH-Participatielabel);
- > Intern toezicht (afgeleid van het KWH-Goed Bestuurlabel);
- > Human resources (afgeleid van het KWH-Goed Werkgeverschaplabel).

In combinatie beslaan deze perspectieven een groot deel van het INK-managementmodel dat organisaties helpt in het doorlopend verbeteren. In het navolgende zijn vanuit een aantal perspectieven de prestaties, het beleidsproces en het bedrijfsproces van St. Joseph beschreven.

## 1.2 Integrale beoordeling

Om te komen tot een integrale beoordeling leggen we verbanden tussen de KWH-methodiek en de methodiek van de SEV/Auditraad. Het uiteindelijke oordeel van de visitatiecommissie wordt in de zes centrale visitatievragen verwoord. Hierbij worden naast conclusies ook aanbevelingen gegeven die u kunt gebruiken voor het ondersteunen van het leren en verbeteren in uw organisatie.

**Figuur 1. Een integrale beoordeling**



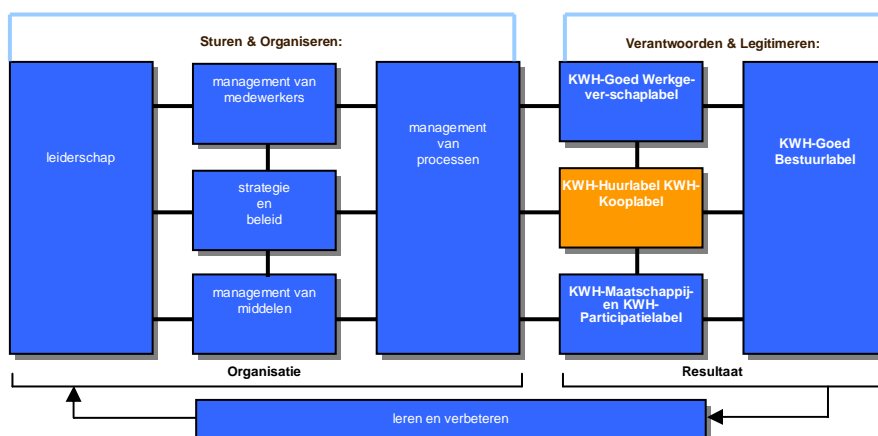
Het visitatierapport voor St. Joseph bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van St. Joseph beoordeeld op basis van de maatschappelijke visitatiemethodiek 3.0 zoals ontwikkeld door de SEV/Auditraad. Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders, bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van St. Joseph. Er komen vragen aan bod zoals: hoe worden de producten en diensten van St. Joseph gewaardeerd door haar klanten (hoofdstuk 2), voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen (hoofdstuk 3), hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met St. Joseph (hoofdstuk 4), hoe geeft de Raad van Toezicht invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur (hoofdstuk 5) en tenslotte: krijgen medewerkers

voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie (hoofdstuk 6)? We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 7).

### **Beoordeling**

De KWH-visitatiemethodiek is opgebouwd uit een groot aantal onderdelen, normen en meetpunten. Ieder meetpunt wordt beoordeeld met een rapportcijfer dat kan lopen van 5 (onvoldoende) tot 8 (goed). In combinatie geven meetpunten een beeld over de prestaties van de corporatie. Echter wanneer we rapportcijfers gaan samenvoegen, ontstaan er gemiddelden met getallen achter de komma. Wanneer je doorgaat met het aggregeren van rapportcijfers ontstaat het gevaar van schijnnaauwkeurigheid. Daarom geven wij het oordeel op het niveau van meetpunten en normen weer in een rapportcijfer en drukken wij het oordeel per onderdeel uit in een symbool en een kleurencode. Deze werkwijze is toegelicht in bijlage I.

## 2 Perspectief klanten

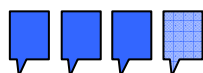


In het perspectief klanten is gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol.
2. Klanten waarderen de dienstverlening van de corporatie.
3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van haar dienstverlening.

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

Beoordeling:



- > St. Joseph is in het bezit van het KWH-Huurlabel. De beoordelingen in deze visitatie zijn gebaseerd op de meest recente meetresultaten van St. Joseph op het KWH-Huurlabel. Het KWH-Huurlabel biedt vooral inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening van de corporatie.
- > In de onderstaande tabel hebben wij de scores van St. Joseph op de diverse labelonderdelen weergegeven, met daarnaast het percentage corporaties met het KWH-Huurlabel dat een hogere score heeft dan St. Joseph. Deze scores zijn ontleend aan de KWH-Prestatie-index 2009 die gebruik maakt van metingen uit 2007, 2008 en 2009. St. Joseph scoort over het algemeen zeer goed. Hieruit blijkt dat klanten over het algemeen tevreden zijn over het contact met de corporatie. Het oordeel over St. Joseph is bovengemiddeld positief. Zeker op het onderdeel corporatie bezoeken scoort St. Joseph hoog.

	Labelonderdelen KWH-Huurlabel	Score St. Joseph	Gemiddelde score aan het KWH- Huurlabel deelnemende corporaties	Percentage corporaties met een KWH- Huurlabel dat beter scoort dan St. Joseph
1.	Corporatie bezoeken	8,00	7,78	2,9%
2.	Corporatie bellen	7,96	7,57	25,3%
3.	Woning zoeken	7,26	7,61	91,7%
4.	Woning betrekken	8,68	7,89	6,5%
5.	Woning veranderen	7,55	7,25	20,6%
6.	Huur betalen	8,29	8,00	11,8%

Labelonderdelen KWH-Huurlabel	Score St. Joseph	Gemiddelde score aan het KWH- Huurlabel deelnemende corporaties	Percentage corporaties met een KWH- Huurlabel dat beter scoort dan St. Joseph
7. Reparatie uitvoeren	8,30	7,67	5,3%
8. Woning onderhouden	8,14	7,77	-
9. Klachten afhandelen	6,60	6,72	75,3%
10. Woning verlaten	8,51	8,38	25,9%
<b>Gemiddelde totaalscore</b>	<b>7,93</b>	<b>7,66</b>	<b>8,8%</b>

Bron: KWH Prestatie-index 2009

## 2. Klanten waarderen de dienstverlening van de corporatie.

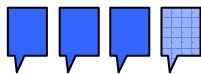
Beoordeling:



- > Het bezit van het KWH-Huurlabel betekent dat St. Joseph op de 10 onderdelen van het label voldoet aan de minimale normen van dit label. Dit houdt echter niet in dat er geen ruimte zou zijn voor verbetering. De klanten zijn zeer tevreden over het proces van betrekken en verlaten van de woning. Ook onderhoud en reparatie scoort hoog. Dit blijkt niet alleen uit de metingen voor het KWH-Huurlabel. Ook in de gesprekken met de bewonerscommissies en de Huurdersbelangenvereniging kwam dit beeld naar voren. Toch is er nog ruimte voor verbetering: op de labelonderdelen woning zoeken en klachten afhandelen scoren 90% respectievelijk 75% van de corporaties beter dan St. Joseph. In het systeem van woonruimteverdeling is zeer recent de manier waarop woningzoekenden als urgent kunnen worden aangemerkt, gewijzigd. De komende metingen van het KWH-Huurlabel moeten uitwijzen of dit ook invloed heeft op de tevredenheid van klanten op het punt van 'woning zoeken'.

## 3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van haar dienstverlening.

Beoordeling:



- > De KWH-Huurlabelmetingen worden regelmatig herhaald. Er is geen informatie aangetroffen over verbeteracties. De tevredenheid bij St. Joseph is hoog en ligt boven de norm. In het algemeen is er daarom geen directe aanleiding tot verbeteracties. Het zou wel goed zijn hier meer expliciet over te zijn. Scores op de onderdelen Klachtenafhandeling en Woning zoeken geven nog wel aanleiding te zoeken naar structurele verbetering; gecoördineerde actie hierop is gewenst.

## Specificatie van de beoordeling

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

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>1.1</b>	De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie.	<b>7,5</b>
1.1a	Klanten zijn tevreden over de ontvangst bij de corporatie en de wachttijden.	8,0
1.1b	Klanten zijn tevreden over de telefonische bereikbaarheid.	8,0
1.1c	Klanten zijn tevreden over de klachtafhandeling door de corporatie.	6,6
<b>1.2</b>	Klanten zijn tevreden over de informatievoorziening door de corporatie.	<b>8,0</b>
1.2a	Klanten zijn tevreden zijn over de informatievoorziening door de corporatie.	8,0
1.2b	De corporatie informeert de bewoners tijdig en volledig over tenminste: > toewijzingsbeleid > huurprijsbeleid en huurbetaling > samenstelling en hoogte servicekosten > onderhoud en reparaties > sloop of verkoop	8,0

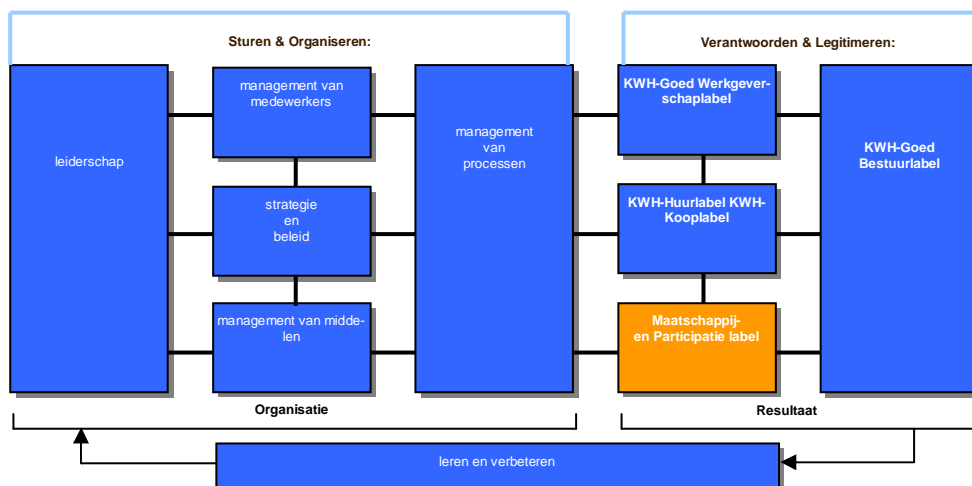
### 2. Klanten waarderen de dienstverlening van de corporatie.

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>2.1</b>	Klanten zijn tevreden over het onderhoud en de reparatie aan de woning	<b>8,0</b>
2.1a	Klanten zijn tevreden over het uitvoeren van reparaties aan de woning.	8,3
2.1b	Klanten zijn tevreden over het onderhoud aan de woning.	8,1
2.1c	Klanten zijn tevreden zijn over de mogelijkheden zelf veranderingen in de woning aan te brengen.	7,5
<b>2.2</b>	Klanten zijn tevreden over het proces rond het betrekken en verlaten van de woning.	<b>8,6</b>
2.2a	Klanten zijn tevreden over het proces rond het betrekken van de woning.	8,7
2.2b	Klanten zijn tevreden over het proces rond het verlaten van de woning.	8,5

### 3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van haar dienstverlening.

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>3.1</b>	De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en dienstverlening) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar prestaties.	<b>7,5</b>
3.1a	De corporatie meet periodiek de tevredenheid van de klanten.	8,0
3.1b	De corporatie vertaalt de resultaten van tevredenheidsmetingen in verbeteracties om de tevredenheid te vergroten.	7,0

### 3 Perspectief bewonersparticipatie



In het perspectief bewonersparticipatie is gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. De corporatie biedt passende vormen van participatie die aansluiten bij de verwachtingen van bewoners.
2. De corporatie geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(-organisaties).
3. De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een goede samenwerkingspartner.
4. Bewoners hebben invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie.

#### 1. De corporatie biedt passende vormen van participatie die aansluiten bij de verwachtingen van bewoners.

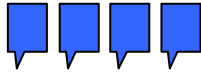
Beoordeling:



- > Bewoners geven in de enquête ten behoeve van de visitatie aan dat de wijze van participatie met hen is overlegd en aansluit op hun wensen. Het gemiddeld oordeel op dit punt is 7,0. St. Joseph peilt niet standaard de verwachtingen van bewoners over participatie, hierover zijn geen stukken aangetroffen.
- > Uit de interviews met de Huurdersbelangenvereniging en twee bewonerscommissies komt naar voren dat deze tevreden zijn over de huidige participatievormen.
- > Met de Huurdersbelangenvereniging en de bewonerscommissies vindt vier keer per jaar structureel overleg plaats. Allen geven aan zeer tevreden te zijn over dit overleg. Bewonerscommissies en de Huurdersbelangenvereniging worden ook uitgenodigd voor de jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst. Ook deze bijeenkomsten worden positief beoordeeld.
- > St. Joseph vertrouwt tot nog toe erg op de klassieke vormen van participatie, zoals bewonerscommissies. Er is met klantenpanels gewerkt bij de vernieuwing van het woonruimteverdeelsysteem, het imago-onderzoek en de website. Verdieping in nieuwe participatievormen en initiatieven hiertoe zijn verder niet aangetroffen.

## 2. De corporatie geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(-organisaties).

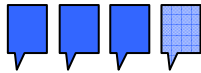
Beoordeling:



- > De Huurdersbelangenvereniging beschikt over een eigen kantoorruimte en krijgt voldoende ondersteuning op het gebied van studiekosten e.d. De Huurdersbelangenvereniging werkt met lidmaatschap. Er zijn 450 leden die € 6,50 per jaar betalen. Deze bijdrage wordt door St. Joseph verdubbeld. De Huurdersbelangenvereniging is van mening voldoende middelen te krijgen van St. Joseph, de facilitering is goed.
- > Ook bewonerscommissies geven aan voldoende ondersteuning vanuit St. Joseph te ervaren. Bewonerscommissies krijgen voor hun activiteiten jaarlijks een vast bedrag van St. Joseph gekoppeld aan de grootte van het complex. Voor bijzondere activiteiten bestaat de mogelijkheid voor een extra bijdrage.

## 3. De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een goede samenwerkingspartner.

Beoordeling:



- > De Huurdersbelangenvereniging en de bewonerscommissies waarderen de samenwerking als goed. Er wordt actief samengewerkt: St. Joseph neemt voldoende initiatief om met hen in contact te treden. In de enquête is het gemiddeld oordeel op dit punt een 7,5. St. Joseph is toegankelijk en er wordt adequaat gereageerd op vragen en verzoeken (oordeel in enquête 7,3). De corporatie komt haar afspraken na en reageert slagvaardig en resultaatgericht (oordeel in enquête 7,3). Dit geldt ook voor lastige kwesties. Eén van de bewonerscommissies gaf het voorbeeld van een overlastsituatie waartegen door St. Joseph adequaat was opgetreden.
- > De kwaliteit van het overleg wordt jaarlijks met de Huurdersbelangenvereniging geëvalueerd.

## 4. Bewoners hebben invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie.

Beoordeling:



- > Er is een samenwerkingsovereenkomst tussen de Huurdersbelangenvereniging en St. Joseph voor de periode 2006-2010. In april 2009 is deze aangevuld om de overeenkomst te laten aansluiten op de nieuwe overlegwet. In de samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd op welke punten de Huurdersbelangenvereniging (gekwalificeerd) adviesrecht heeft, hoe en wanneer de Huurdersbelangenvereniging wordt geïnformeerd e.d. De Huurdersbelangenvereniging is enkele jaren geleden niet akkoord gegaan met de huurverhoging. St. Joseph heeft vervolgens in haar brief aan huurders over de huurverhoging uitgelegd wat haar argumenten waren voor de huurverhoging maar ook uitgelegd dat de Huurdersbelangenvereniging niet akkoord was.
- > De Huurdersbelangenvereniging heeft het recht om twee leden voor de Raad van Toezicht voor te dragen. Met deze leden heeft de Huurdersbelangenvereniging ook geregeld contact. Zo heeft de Huurdersbelangenvereniging deze leden gevraagd nauwgezet toe te zien op de financiële positie van St. Joseph.
- > St. Joseph hanteert een standaardovereenkomst voor de samenwerking met bewonerscommissies. Hierin zijn de rechten en plichten van de bewonersorganisatie vastgelegd. Over deze overeenkomst zijn de bewonerscommissies tevreden.
- > Op de vraag of hun inbreng door St. Joseph serieus genomen wordt, geven de Huurdersbelangenvereniging en de twee geïnterviewde bewonerscommissies als gemiddeld oordeel een 6,5. Een van de bewonerscommissies geeft aan dat zij vaak alleen geïnformeerd wordt over zaken en niet betrokken. Een

voorbeeld zijn brieven over verandering in de toewijzingsregels of een naheffing van de servicekosten. De bewonerscommissies worden hierover niet vooraf geïnformeerd of krijgt deze brieven ter inzage, maar krijgen de brieven op hetzelfde moment als de bewoners. Als de bewoners vervolgens naar de bewonerscommissie komen met vragen, kan de commissie deze niet beantwoorden. De Huurdersbelangenvereniging is bezorgd over de financiële toekomst van St. Joseph en krijgt hierop vanuit St. Joseph als antwoord dat er geen reden is tot zorg. Er komt echter geen goede discussie op basis van argumenten, waarmee de zorg van de Huurdersbelangenvereniging wordt weggenomen.

## Specificatie van de beoordeling

### 1. De corporatie biedt passende vormen van participatie die aansluiten bij de verwachtingen van bewoners.

	Normen en meetpunten	Cijfer
1.1	De corporatie is bekend met wat bewoners willen op het gebied van participatie.	7,0
1.2	Bewoners zijn tevreden over de participatievormen die de corporatie aanbiedt.	7,3
1.2a	Bewoners zijn tevreden met de huidige participatievormen.	8,0
1.2b	Bewoners geven aan dat de corporatie open staat voor (nieuwe) initiatieven rondom participatie.	8,0
1.2c	De corporatie kan aantonen dat zij zich heeft verdiept in de participatievormen die bruikbaar zijn om in contact te komen met klantgroepen en initiatieven neemt om nieuwe participatievormen te ontwikkelen.	6,0

### 2. De corporatie geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(-organisaties).

	Normen en meetpunten	Cijfer
2.1	De corporatie geeft voldoende financiële en facilitaire ondersteuning aan bewoners (-organisaties).	8,0
2.1a	Bewoners(-organisaties) zijn tevreden over de vorm van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vergader- en werkruimten en faciliteiten;</li> <li>• administratieve ondersteuning;</li> <li>• mogelijkheden om cursussen te volgen, boeken en tijdschriften aan te schaffen;</li> <li>• mogelijkheden tot externe ondersteuning;</li> <li>• (financiële) beloning vrijwilligers.</li> </ul>	8,0
2.1b	De corporatie heeft financiën beschikbaar voor initiatieven van bewoners ter bevordering van (alternatieve vormen van) participatie.	8,0

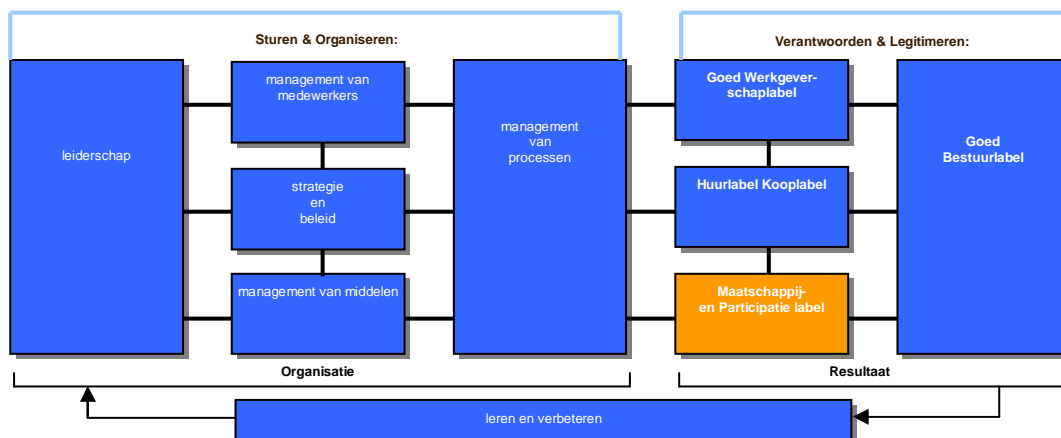
### 3. De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een goede samenwerkingspartner.

	Normen en meetpunten	Cijfer
3.1	De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een slagvaardige, resultaatgerichte betrouwbare en gemakkelijk toegankelijke organisatie die bewonersorganisaties actief benadert.	7,5
3.1a	Bewonersorganisatie vinden dat de corporatie voldoende initiatief neemt om met hen in contact te treden.	7,5
3.1b	Bewonersorganisaties vinden dat de corporatie aanspreekbaar is en adequaat reageert op vragen.	7,3
3.1c	Bewonersorganisaties vinden dat de corporatie slagvaardig en resultaatgericht is en haar afspraken nakomt.	7,3
3.1d	Corporatie en bewonersorganisaties evalueren tenminste jaarlijks de kwaliteit van het onderlinge overleg.	8,0

#### 4. Bewoners hebben invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie.

	Normen en meetpunten	Cijfer
4.1	Bewoners zijn betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kunnen invloed uitoefenen op de keuzes die de corporatie maakt.	7,5
4.1a	De corporatie heeft beschreven welke bewoners(groepen), op welk moment en op welke wijze worden betrokken bij beleidskeuzes van de corporatie.	8,0
4.1b	Bewonersorganisaties vinden dat zij voldoende tijd en keuzeruimte krijgen (dus niet alleen ja/nee zeggen).	8,0
4.1c	Bewonersorganisaties vinden dat hun inbreng door de corporatie serieus wordt genomen.	6,5

## 4 Perspectief belanghouders



In het perspectief belanghouders wordt gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzes.
2. De missie en doelstellingen sluiten aantoonbaar aan op maatschappelijke behoeften.
3. De activiteiten van de corporatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

### 1. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzes.

Beoordeling:



- > Belanghouders waarderen hun betrokkenheid bij het definiëren van opgaven en bij de activiteiten van de corporatie als voldoende (rapportcijfer 7,0). De betrokkenheid bij het formuleren van ambities en doelstellingen en de informatievoorziening tijdens het beleidsproces scoren met 6,8 respectievelijk 6,9 iets lager.
- > De betrokkenheid bij de evaluatie van beleid wordt door belanghouders met 6,7 relatief het laagst gewaardeerd. Met name aan gemeentezijde was er behoefte aan een nauwere betrokkenheid bij het evalueren van het beleid en de geleverde prestaties.
- > Nagenoeg alle belanghouders hebben het gevoel dat hun inbreng door St. Joseph serieus wordt genomen. Het gemiddeld rapportcijfer was hier een 7,1.

### 2. De missie en doelstellingen sluiten aantoonbaar aan op maatschappelijke behoeften.

Beoordeling:

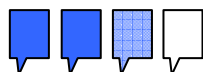


- > De missie en doelstellingen sluiten grotendeels aan op het hetgeen wat belanghouders verwachten van St. Joseph.
- > Belanghouders vinden St. Joseph een betrouwbare partner die haar afspraken nakomt (rapportcijfer 7,2)
- > In de ogen van belanghouders scoort St. Joseph net voldoende bij het tonen van lef en daadkracht in het oppakken van maatschappelijke opgaven (rapportcijfer 6,9).
- > De corporatie gaat actief de samenwerking aan met belanghouders waar dat nodig is. Punt van aandacht is dat St. Joseph in de ogen van sommige zorg- en welzijnspartijen in het verleden te passief en te volgend was. Op dit moment zien deze partijen een omslag naar een meer pro-actieve houding, maar St. Joseph mag

nog meer met een eigen visie komen en sterker zelf het voortouw pakken. Samenwerking vindt veelal plaats op projectniveau en daarin weet St. Joseph tot goede resultaten te komen. Maar de continuïteit en structurele betrokkenheid bij de samenwerking kan verbeterd worden. St. Joseph zou meer structureel met andere partijen mogen samenwerken en activiteiten afstemmen in plaats van veelal op ad-hoc basis, zoals nu gebeurt. Belanghouders, die dit signaleren, zijn wel zo eerlijk ook een gebrek aan initiatief aan hun eigen kant te signaleren. Maar de boodschap dat diverse partijen een structurelere en meer continue samenwerking wensen blijft overeind.

### **3. De activiteiten van de corporatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.**

Beoordeling:



- > St. Joseph volgt de activiteiten van de corporatie en de bereikte resultaten via jaarplannen en kwartaalrapportages. In de jaarplannen worden de activiteiten van de corporatie gepland; in de kwartaalrapportages worden deze gevolgd. Zowel de jaarplannen als de kwartaalrapportages zijn nogal operationeel van opzet. Er is geen koppeling gelegd met de opgaven van de corporatie.
- > De bijdrage die St. Joseph levert aan maatschappelijke vraagstukken, is voor een groot deel vastgelegd in het prestatiecontract met de gemeenten. St. Joseph monitort samen met de gemeente of de in het prestatiecontract genoemde resultaten worden bereikt. St. Joseph heeft geen systeem waarmee een breder inzicht ontstaat in de bijdrage van de corporatie aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De samenwerking van St. Joseph met belanghouders richt zich sterk op projectniveau. Periodiek zou St. Joseph echter met belanghouders - los van projecten - moeten bekijken of dat wat nodig is ook gerealiseerd wordt. Een dergelijke werkwijze leidt er toe dat partijen meer het gevoel hebben dat er samen wordt opgetrokken en eerder bereid zullen zijn zich te committeren aan opgaven. Een neveneffect is dat dit St. Joseph een platform geeft waarop zij haar inspanningen kan laten zien. St. Joseph bepaalt haar opgaven en deels haar inzet nu vooral in individuele contacten en op basis van de jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst. Dit is waardevol maar vooral gericht op korte termijn prestaties. Belanghouders geven aan behoefte te hebben om samen vast te stellen of er ook de goede dingen worden gedaan. Daarnaast zet St. Joseph sterk in op vastgoed, diverse belanghouders verwachten ook inspanningen en aandacht voor de sociaal-maatschappelijke dimensie.

## Specificatie van de beoordeling

### 1. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzes.

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>1.1</b>	Belanghouders vinden de mate waarin ze worden betrokken bij het beleidsproces van de corporatie voldoende.	<b>6,9</b>
1.1a	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het <b>definiëren van de opgaven voldoende</b> te vinden.	7,0
1.1b	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het formuleren <b>van doelen en ambities</b> voldoende te vinden.	6,8
1.1c	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij de <b>inzet (activiteiten)</b> van de corporatie om de ambities en doelstellingen te bereiken voldoende te vinden.	7,0
1.1d	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het <b>evalueren van beleid</b> voldoende te vinden.	6,7
1.1e	Belanghouders geven aan tevreden te zijn over de <b>informatievoorziening</b> tijdens het beleidsproces.	6,9
<b>1.2</b>	Belanghouders vinden dat de corporatie hen <b>daadwerkelijk invloed</b> op het beleid geeft.	<b>7,1</b>
1.2a	Belanghouders vinden dat hun inbreng tijdens het beleidsproces door de corporatie serieus wordt genomen.	7,1

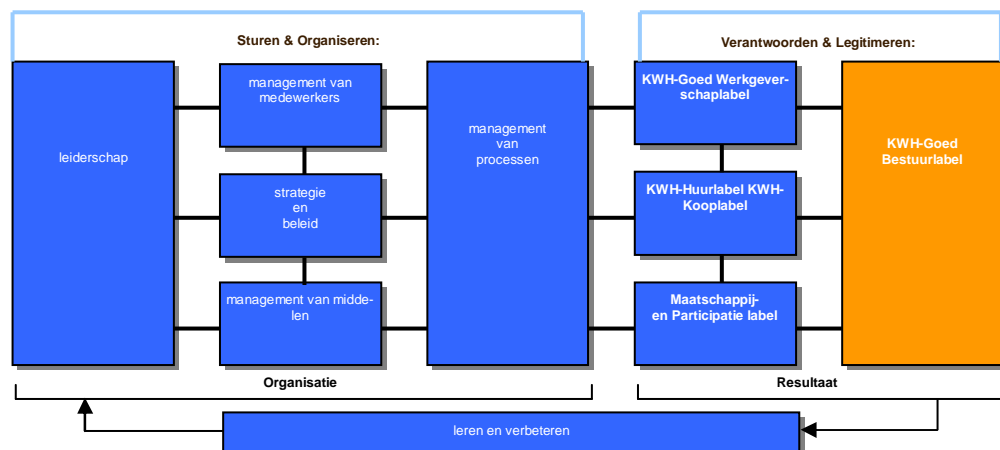
### 2. De missie en doelstellingen sluiten aantoonbaar aan op maatschappelijke behoeften.

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>2.1</b>	Het oordeel van belanghouders over de beleidskeuzes van de corporatie is positief.	<b>8,0</b>
2.1a	De missie en doelstellingen van de corporatie sluiten aan op hetgeen de belanghouder verwacht van de corporatie.	8,0
<b>2.2</b>	Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert.	<b>6,9</b>
2.2a	De corporatie komt haar afspraken na.	7,2
2.2b	De corporatie toont voldoende lef en daadkracht om de opgaven aan te pakken en de doelen te realiseren.	6,9
2.2c	De corporatie gaat actief de samenwerking met belanghouders aan waar dat gewenst c.q. nodig is.	6,8
2.2d	De corporatie houdt mij op de hoogte over de voortgang van de resultaten.	6,9

### 3. De activiteiten van de corporatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>3.1</b>	De corporatie kan laten zien dat ze de inzet levert die was voorgenomen en dat de geleverde prestaties hebben bijgedragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.	<b>6,7</b>
3.1a	De corporatie heeft een systematiek waarmee de activiteiten van de corporatie en het bereiken van de gewenste resultaten worden gepland en gevolgd.	7,0
3.1b	De corporatie heeft een werkwijze waarmee inzichtelijk wordt gemaakt wat de bijdrage van haar activiteiten is aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.	6,0
3.1c	De corporatie communiceert jaarlijks met belanghouders de geleverde inzet en de resultaten en geeft aan hoe deze zich verhouden met de ambities en doelen van de corporatie.	7,0

## 5 Perspectief intern toezicht



In het perspectief intern toezicht kijkt de visitatiecommissie naar de rolinvulling van de RvT en het samenspel tussen de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht.

### 1. De RvT vervult haar rol als adviseur en toezichthouder op een adequate manier.

Beoordeling:



- > De RvT pakt haar rol als toezichthouder en adviseur voldoende tot goed op. De RvT adviseert op eigen initiatief over strategische vraagstukken. De directeur-bestuurder waardeert de adviezen van de RvT gemiddeld als voldoende relevant, tijdig, onderbouwd en stimulerend. Een aandachtspunt bij de adviesrol is voor hem de mate waarin het advies past bij de organisatie.
- > De RvT en de directeur-bestuurder geven beiden aan dat zij voldoende fundamentele discussies hebben over de ondernemingsvisie en de invulling van strategische opgaven. De RvT volgt daarbij op voldoende kritische wijze de rol van het bestuur. De directeur-bestuurder herkent en erkent de rol van de RvT.
- > De RvT heeft geen duidelijk eigen toezichtkader met duidelijke criteria om voorstellen van de bestuurder te wegen en te beoordelen. In de ogen van de visitatiecommissie dreigt de RvT af en toe te veel de organisatie in getrokken te worden in plaats van op enige afstand toezicht te houden. Een duidelijk toezichtkader zou kunnen bijdragen aan het scherper invullen van de toezichtrol.

### 2. De samenwerking tussen RvT en bestuur is constructief.

Beoordeling:



- > De samenwerking tussen directeur-bestuurder en toezichthouders verloopt constructief. De discussie wordt gevoerd met open vizier, zo geven beiden aan. Ook is het debat tussen bestuur en RvT volgens beiden voldoende scherp.
- > De informatievoorziening wordt door de Raad gewaardeerd. Verslaglegging en rapportages zijn voldoende op orde. De Raad heeft het gevoel dat zij over het algemeen tijdig wordt betrokken bij 'lastige' kwesties. Op dit moment speelt een discussie tussen bestuur en RvT over de risico's van het project Princenlant. De RvT heeft het gevoel dat de bestuurder lange tijd gedacht heeft zelf het probleem op te kunnen lossen en de Raad daarom pas in een laat stadium heeft geïnformeerd. De bestuurder meent dat de Raad ondanks tussentijdse informatie pas laat gereageerd heeft. In de visie van de visitatiecommissie is de valkuil dat de

RvT de organisatie wordt ingetrokken. De directeur-bestuurder moet problemen oplossen, op een zodanige wijze dat de RvT hiermee kan instemmen.

### 3. De rolopvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvT sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij.

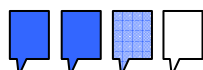
Beoordeling:



- > De RvT is samengesteld op basis van een profielschets met de gewenste samenstelling. De onderscheiden profielen volkshuisvesting, klanten/sociaal-maatschappelijk, financieel/economisch/juridisch, projectontwikkeling/bedrijfsprocessen, markt en marketing bieden een goede mix van deskundigheden. Wel meent de visitatiecommissie dat de RvT kwetsbaar is doordat de deskundigheid rond projectontwikkeling en rond financiën slechts bij een beperkt aantal mensen is geconcentreerd.
- > De RvT evalueert minimaal eens per jaar haar functioneren. Wel bestaat het beeld bij de visitatiecommissie dat de zelfevaluatie niet erg diepgaand is. Het verdient aanbeveling hier meer aandacht aan te besteden. De zelfevaluatie zou sterker de inhoud in mogen gaan op het samenspel binnen de RvT en het rolbewustzijn van individuele leden.

### 4. Bestuur en RvT werken met een adequaat managementsysteem waarmee het rendement van haar handelen getoetst kan worden.

Beoordeling:



- > Via kwartaalrapportages houdt de RvT vinger aan de pols. De kwartaalrapportages zijn sterk operationeel. Een goede koppeling met de geformuleerde doelstellingen ontbreekt.
- > Het risicomanagement is matig ontwikkeld bij St. Joseph. Er wordt gewerkt aan een beter risicomanagement onder meer samen met de nieuwe accountant, maar met name de vastgoedrisico's (projecten, strategisch voorraadbeleid) verdienen het om beter in beeld gebracht te worden. Aandachtspunt hierbij in de ogen van de visitatiecommissie is dat er op dit punt onvoldoende kennis en deskundigheid in de werkorganisatie aanwezig is. Ook de directeur-bestuurder krijgt in dit opzicht onvoldoende tegenspel.

#### Specificatie van de beoordeling

##### 1. De RvT vervult haar rol als adviseur en toezichthouder op een adequate manier.

	Normen en meetpunten	Cijfer
1.1	<b>De RvT vervult haar rol als adviseur op een adequate manier.</b>	<b>7,3</b>
1.1a	De RvT adviseert op verzoek en eigen initiatief mondeling of schriftelijk over strategische vraagstukken.	8,0
1.1b	De bestuurder waardeert de adviesrol van de RvT (relevant, tijdig, richtinggevend en stimulerend).	7,0
1.1c	De RvT en het bestuur hebben fundamentele discussies over de ondernemingsvisie en de invulling van strategische projecten.	7,0
1.2	<b>De RvT vervult haar rol als toezichthouder op een adequate manier.</b>	<b>6,8</b>
1.2a	De RvT volgt het handelen van het bestuur kritisch, het bestuur herkent en erkent deze rol van de RvT.	7,0

	<b>Normen en meetpunten</b>	<b>Cijfer</b>
1.2b	De RvT volgt het presteren van de corporatie actief en geeft hier een oordeel over.	7,5
1.2c	De RvT hanteert duidelijke criteria om voorstellen en besluiten van de bestuurder te wegen en te beoordelen.	6,0

## **2. De samenwerking tussen RvT en bestuur is constructief.**

	<b>Normen en meetpunten</b>	<b>Cijfer</b>
<b>2.1</b>	<b>De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvT.</b>	<b>7,6</b>
2.1a	Het bestuur geeft volledige openheid van zaken (besluiten met motivatie, open en transparant in handelen).	7,3
2.1b	Het bestuur betreft de RvT op eigen initiatief en bijtijds bij 'lastige kwesties'.	7,4
2.1c	Het debat tussen bestuur en RvT is open en kritisch / scherp.	8,0

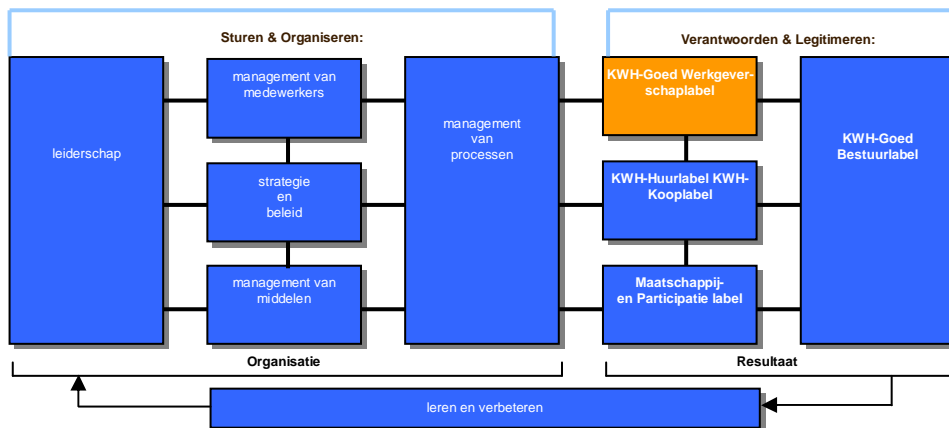
## **3. De rolopvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvT sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij.**

	<b>Normen en meetpunten</b>	<b>Cijfer</b>
<b>3.1</b>	<b>De RvT is representatief samengesteld naar de maatschappelijk gewenste diversiteit.</b>	<b>8,0</b>
3.1a	De RvT heeft ruime kennis van de maatschappelijke vraagstukken in het werkgebied en is samengesteld op basis van een openbare wervingsprocedure.	8,0
3.1b	De RvT evalueert minimaal eenmaal per jaar haar functioneren en neemt naar aanleiding hiervan concrete verbeteracties.	8,0

## **4. Bestuur en RvT werken met een adequaat managementsysteem waarmee het rendement van haar handelen getoetst kan worden.**

	<b>Normen en meetpunten</b>	<b>Cijfer</b>
<b>4.1</b>	<b>De RvT bewaakt actief de toetsbaarheid van het functioneren van de corporatie.</b>	<b>7,0</b>
4.1a	De RvT bewaakt actief de voortgang van de realisatie van de geformuleerde doelstellingen (op basis van bijvoorbeeld ondernemingsplan, prestatieafspraken, benchmarkgegevens).	7,0
<b>4.2</b>	<b>Er is een op de corporatie toegesneden risicobeheersings- en controlesysteem.</b>	<b>6,0</b>
4.2a	Er is een periodiek risicomangementrapport waarin de risico's voor de corporatie zijn beschreven (zoals projectontwikkeling, strategisch voorraadbeleid, deelnemingen, treasury risico's, organisatie risico's en externe risico's).	6,0

## 6 Perspectief medewerkers



In het perspectief "medewerkers" wordt gekeken naar de volgende onderdelen:

1. De corporatie streeft naar een balans tussen haar ambities en doelen, en de kwaliteiten van haar medewerkers.
2. De corporatie hanteert een resultaatgerichte aansturing ten aanzien van haar medewerkers.
3. Plannen en maatregelen met betrekking tot het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevenden worden effectief uitgevoerd
4. De corporatie beoordeelt in hoeverre haar plannen en activiteiten bijdragen aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering en leert daarvan.

### 1. De corporatie streeft naar een balans tussen haar ambities en doelen en de kwaliteiten van haar medewerkers.

Beoordeling:



- > St. Joseph is bezig met een transitie van een beherende naar een meer pro-actieve maatschappelijk gerichte organisatie. Dit vraagt specifieke competenties van medewerkers. In 2008 is er voor elke medewerker een overzicht gemaakt van de functie-eisen versus de opleiding en kwalificatie van de medewerker. Zowel de medewerker als de leidinggevende hebben daarbij kunnen aangeven op welke punten de medewerker beter zou kunnen functioneren en welke middelen daarbij nodig zijn. Er is bij dit proces geen directe koppeling gelegd met de doelen en ambities van de organisatie.
- > In de jaarplannen zijn de activiteiten begroot en vergeleken met de personele bezetting. Via de koppelingen van functies en competenties, zoals hiervoor aangegeven, is ook de kwaliteit van de organisatie in beeld gebracht.
- > Medewerkers geven aan dat de sfeer in de organisatie goed is, ondanks de vele wisselingen in het personeelsbestand. St. Joseph is een prettige en hechte organisatie.

### 2. De corporatie hanteert een resultaatgerichte aansturing ten aanzien van haar medewerkers.

Beoordeling:



- > In de jaarplannen is vastgelegd welke activiteiten worden ondernomen in het komende jaar, wie daarvoor verantwoordelijk is en wie er bij betrokken wordt. Op de visitatiecommissie maken de jaarplannen een nog te vrijblijvende indruk. De visitatiecommissie meent dat de resultaten scherper kunnen worden geformuleerd,

zodat deze ook beter via bijvoorbeeld kwartaalrapportages te volgen zijn. Verwarrend is dat er geen uniforme opzet en indeling vanuit het ondernemingsplan wordt gehanteerd voor jaarplan en kwartaalrapportages.

- > De verantwoordelijkheden van medewerkers zijn duidelijk vastgelegd.
- > St. Joseph heeft een goed systeem van beoordelings- en voortgangsgesprekken.

### 3. Plannen en maatregelen met betrekking tot het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevendenden worden effectief uitgevoerd.

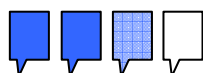
Beoordeling:



- > Aan de hand van de vergelijking van functie-eisen en competenties van medewerkers is de opleidingsbehoefte voor 2008 en 2009 vastgesteld. In 2008 heeft op basis hiervan 64% van het personeel een opleiding gevolgd of coaching gehad.

### 4. De corporatie beoordeelt in hoeverre haar plannen en activiteiten bijdragen aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering en leert daarvan.

Beoordeling:



- > St. Joseph neemt maatregelen om de efficiëntie te vergroten of bedrijfskosten beheersen, maar heeft hier geen duidelijk beleid op geformuleerd. Er zijn geen stukken aangetroffen waaruit blijkt dat investeringen in de organisatie daadwerkelijk hebben bijgedragen aan het effectiever en efficiënter functioneren van de organisatie.
- > In de jaarplannen is geen evaluatie van de vorige jaarplannen opgenomen. De corporatie maakt niet expliciet gebruik van ervaringen en inzichten opgedaan met eerdere jaarplannen.

#### Specificatie van de beoordeling

##### 1. De corporatie streeft naar een balans tussen haar ambities en doelen en de kwaliteiten van haar medewerkers.

	Normen en meetpunten	Cijfer
1.1	<b>De leiding heeft een realistisch beeld van de benodigde personele bezetting (kwalitatief en kwantitatief) gerelateerd aan de ambities en doelen van de corporatie.</b>	7,0
1.1a	Leidinggevendenden weten over welke kwaliteiten medewerkers moeten beschikken om de ambities en doelen van de corporatie te realiseren.	7,0
1.2	<b>De leiding maakt resultaatgerichte plannen om de gewenste personele bezetting (kwalitatief en kwantitatief) te realiseren.</b>	8,0
1.2a	Voor het komende jaar zijn concrete plannen gemaakt voor het realiseren van de gewenste kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting.	8,0

##### 2. De corporatie hanteert een resultaatgerichte aansturing ten aanzien van haar medewerkers.

	Normen en meetpunten	Cijfer
2.1	<b>Medewerkers kennen hun eigen resultaatbijdragen.</b>	7,0
2.1a	Medewerkers en leidinggevendenden kennen de bijdrage die van hen wordt verwacht voor het realiseren van de ambities en doelen van de corporatie in het algemeen en de afdelings/teamplannen in het bijzonder.	7,0

	Normen en meetpunten	Cijfer
2.1b	Medewerkers en leidinggevenden kennen de bij hun functie behorende verantwoordelijkheden.	7,0
<b>2.2</b>	<b>Medewerkers ontvangen tijdig en constructief feedback op hun resultaatbijdragen.</b>	<b>7,0</b>
2.2a	Medewerkers en leidinggevenden ontvangen tijdig en constructief feedback op hun prestaties en resultaatbijdragen en die van hun afdeling/team.	7,0
2.2b	Het bestuur bewaakt dat er tijdig en constructief feedback wordt gegeven op de prestaties en resultaatbijdragen van medewerkers.	7,0

**3. Plannen en maatregelen met betrekking tot het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevenden worden effectief uitgevoerd.**

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>3.1</b>	<b>Activiteiten met betrekking tot leren en ontwikkelen worden planmatig opgesteld en uitgevoerd en zijn gebaseerd op eerder gesignaleerde knelpunten.</b>	<b>8,0</b>
3.1a	Medewerkers en leidinggevenden hebben in de afgelopen 12 maanden deelgenomen aan een of meer trainingen, cursussen of opleidingen.	8,0
3.1b	De gevolgde trainingen, cursussen en opleidingen waren gebaseerd op een vooropgesteld plan voor de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden.	8,0

**4. De corporatie beoordeelt in hoeverre haar plannen en activiteiten bijdragen aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering en leert daarvan.**

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>4.1</b>	<b>De leiding weet hoe haar plannen en activiteiten hebben bijgedragen aan het functioneren van de organisatie.</b>	<b>5,0</b>
4.1a	De corporatie kan aantonen dat investeringen hebben bijgedragen aan het effectiever functioneren van de organisatie.	5,0
<b>4.2</b>	<b>Bij het opstellen van nieuwe plannen en bij nieuwe maatregelen gebruikt de leiding de ervaringen inzichten en resultaten uit eerdere initiatieven.</b>	<b>7,0</b>
4.2a	Bij het opstellen van nieuwe strategische plannen (bijvoorbeeld een ondernemingsplan) en doelstellingen maakt de corporatie gebruik van ervaringen en inzichten uit eerdere investeringen in de organisatie.	nvt
4.2b	Bij het opstellen van nieuwe afdelings/teamplannen en doelstellingen maakt de corporatie gebruik van ervaringen en inzichten uit eerdere investeringen in de organisatie.	7,0
<b>4.3</b>	<b>De medewerkers herkennen het streven van de corporatie om een lerende organisatie te zijn.</b>	<b>8,0</b>
4.3a	Medewerkers zien de corporatie als een organisatie die voortdurend wil leren en verbeteren.	8,0

# 7 Conclusies en aanbevelingen

## 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de visitatiecommissie een samenvatting van haar bevindingen. Door het beantwoorden van een aantal centrale visitatievragen trekken wij rode draden door de resultaten van de drie modules die in de voorgaande hoofdstukken zijn besproken. Het betreft 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?

## 7.2 Conclusies

### Vraag 1: Levert St. Joseph maatschappelijk gewaardeerde prestaties?

Ja, maar het ontbreekt nog aan voldoende samenhang



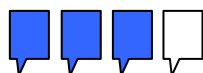
- > St. Joseph is een organisatie in transitie van een beheerorganisatie naar een pro-actieve maatschappelijke vastgoedorganisatie (in haar eigen woorden). De organisatie heeft veel ambities en heeft veel plannen op stapel staan. Belanghouders waarderen de ambities en plannen, zeker als een vergelijking wordt gemaakt met het St. Joseph van enkele jaren geleden. In het prestatiecontract met de gemeente zijn duidelijke prestaties vastgelegd en in de meeste gevallen is St. Joseph goed op weg om deze te realiseren.
- > De kernvoorraad is ruim voldoende voor de primaire doelgroep. De kwaliteit van de woningen is over het algemeen goed met een gunstige prijs-kwaliteitsverhouding (prijs per punt in het woningwaarderingstelsel). Klanten zijn tevreden over St. Joseph en waarderen de dienstverlening van de corporatie hoog. Met de herstructurering van Selissenwal levert St. Joseph een opvallende prestatie, zeker gezien de omvang van de corporatie. Zorgorganisaties waarderen de inzet van St. Joseph bij het realiseren van zorgvastgoed.
- > De nieuwbouwproductie blijft flink achter bij de gewenste prestaties, zoals die zijn vastgelegd in het prestatiecontract met de gemeente, ook als in aanmerking genomen wordt dat diverse projecten in ontwikkeling zijn en andere projecten door de economische situatie zijn vertraagd. Het zal voor St. Joseph nog een hele toer worden om de in het prestatiecontract overeengekomen productie voor eind 2011 te realiseren. In het prestatiecontract was een groot tekort aan goedkope en betaalbare starterswoningen geconstateerd. Van de in het prestatiecontract overeengekomen 30 goedkope koopwoningen zijn er ondertussen 12 gerealiseerd (14 in aanbouw), van de 20 goedkope huurwoningen geen enkele en van de 242 betaalbare huurwoningen zijn er 29 gerealiseerd en 57 in aanbouw. Ofwel van de 292 voor de periode 2007-2011 geplande woningen voor deze doelgroep zijn er halverwege de looptijd 41 gerealiseerd en 71 in aanbouw. De resultaten blijven daarmee achter bij de voornemens.
- > St. Joseph is sterk gericht op vastgoed. Activiteiten op het gebied van leefbaarheid liggen vooral in het verlengde hiervan. Kenmerkend is dat St. Joseph er tot op heden volgens de eigen prestatie-evaluatie niet in slaagt om een voldoende besteding te vinden voor de in het prestatiecontract overeengekomen jaarlijkse budgetten voor bewonersactiviteiten die de leefbaarheid bevorderen en activiteiten die een bijdrage leveren aan de sociale infrastructuur. Gezien de focus op Boxtel kan St. Joseph een belangrijke bijdrage leveren aan

het bevorderen van sociale cohesie en leefbaarheid en het vergroten van maatschappelijke participatie via nieuwe participatievormen. Een grotere inspanning op dit punt kan St. Joseph laten excelleren.

- > Een tweede punt waarop van St. Joseph meer verwacht mag worden is het vernieuwen en verduurzamen van de bestaande voorraad. In Boxtel is er geen behoefte aan een grote uitbreiding van de woningvoorraad. Daarmee verschuift het perspectief naar de bestaande voorraad waar nog veel te winnen is op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid. St. Joseph kan in samenwerking met De Kleine Aarde kennis ontwikkelen en bijdragen aan bewustwording en daarmee een voortrekkersrol vervullen op dit gebied. Ook belanghouders constateren dat dit thans niet het geval is.
- > Wat het meest in het oog springt bij de vele ambities en initiatieven van St. Joseph is het ontbreken van voldoende samenhang. Er zijn geen heldere ambities en doelstellingen geformuleerd, die vervolgens vertaald zijn in concrete activiteiten. Dat maakt het moeilijk na te gaan of St. Joseph de prestaties levert die maatschappelijk gewenst zijn. Ook bestaat er daardoor geen goed inzicht of de prestaties van St. Joseph overeenkomen met de eigen ambities en doelstellingen van de corporatie. Veel plannen en initiatieven van St. Joseph lijken voort te komen uit ad-hoc ideeën en kansen die zich voordoen. De visitatiecommissie meent dat St. Joseph behoefte heeft aan meer focus en meer samenhang om sturing te geven aan de activiteiten.

### Vraag 2: Presteert St. Joseph naar vermogen?

Ja, maar meer oog voor risico's en kostenbeheersing is gewenst



- > St. Joseph is een financieel gezonde organisatie die van het CFV de A-status krijgt en voldoende borgingsruimte heeft bij het WSW om de voorgenomen projecten te financieren.
- > Weinig partijen hebben zicht op het vermogen van de corporatie. In het algemeen is de omvang van de geformuleerde ambitie groot genoeg in relatie tot de financiële positie, en valt dit binnen de grenzen van de externe toezichthouder, maar er is nog voldoende ruimte over om wat meer te doen. Het verdient voor St. Joseph aanbeveling om een investeringskader op te stellen dat ook voor andere partijen inzichtelijk is. Aan de hand van dit investeringskader kunnen vervolgens het waarom van de verschillende investeringen worden verklaard.
- > Enkele belanghouders zoals de Huurdersbelangenvereniging maken zich zorgen om de financiële positie van St. Joseph. De zorg van de visitatiecommissie ligt met name op het gebied van het risicomanagement. Hoewel St. Joseph werkt aan het verbeteren hiervan is er naar de mening van de commissie nog steeds onvoldoende inzicht in de risico's verbonden aan projecten. De gemaakte scenariostudies geven wel enig inzicht in de risico's maar een meer diepgaande analyse van de risico's (ook onder meer de marktrisico's) en het voortdurend monitoren van de ontwikkeling van de risico's is gewenst. Om een financieel goede toekomst te waarborgen is het volgens de commissie gewenst een forse verbetering te maken op dit gebied. St. Joseph geeft zelf aan dat het moeilijk is om op dit punt deskundig personeel aan te trekken. De commissie meent dat er ook andere oplossingen mogelijk zijn zoals tijdelijke inhuur, samenwerking met bestaande servicecentra voor corporaties of samenwerking met andere corporaties.
- > De bedrijfskosten van St. Joseph zijn nog relatief laag. Mede gelet op het belang (volgens de normen van het WSW) van positieve kasgeldstromen blijft verhoging van de beheersing van de bedrijfslasten de komende jaren de nodige aandacht verdienen.

### Vraag 3: Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?

Ja, maar het kan gestructureerder en met sommige belanghouders ook structureler.



- > Alle belanghouders zijn erg positief over St. Joseph en erg lovend over wat er in enkele jaren tot stand is gebracht. Belanghouders zien St. Joseph als betrouwbaar, zorgvuldig, serieus, open en transparant, betrokken, professioneel en altijd bereid tot overleg en samenwerking.
- > St. Joseph organiseert jaarlijks een belanghoudersbijeenkomst waarop op interactieve wijze met belanghouders wordt gepraat over wensen en verwachtingen. Deze bijeenkomsten worden door belanghouders zeer gewaardeerd.
- > De samenwerking met de gemeente is goed. Er bestaat waardering bij de gemeente voor de inzet van St. Joseph. Er is een duidelijke potentie voor een verdere verdieping van de samenwerking, bijvoorbeeld door het beter betrekken van de ambtelijke organisatie.
- > Toch meent de visitatiecommissie dat er rond het betrekken van belanghouders bij St. Joseph een potentie tot verbetering aanwezig is. Voor de belanghoudersbijeenkomsten wordt geen scherpe selectie gemaakt van belanghouders. Er is daardoor soms een groot verschil in niveau tussen de deelnemers. Dat is niet erg, kan zelfs leuk en stimulerend zijn, maar het is dan wel zaak in de gaten te houden of sommige belangrijke partijen wel voldoende betrokken worden bij het beleidsproces. Het valt de visitatiecommissie op dat met veel belanghouders (buiten de belanghoudersbijeenkomst) alleen overleg plaatsvindt op het niveau van concrete projecten en activiteiten en dat veel belanghouders alleen met de directeur-bestuurder contact hebben. Door een meer structureel overleg met sommige partijen, een betere afstemming en een bredere verankering in de organisatie kan meer resultaat worden geboekt. Dat wordt door sommige belanghouders ook duidelijk aangegeven (waarbij ze ook zeggen 'ik zou daar ook zelf meer initiatief toe moeten nemen').
- > Een tweede aandachtspunt bij belanghouders is meer gestructureerd omgaan met de inbreng van belanghouders. Belanghouders worden niet betrokken in het afwegingsproces waarom sommige suggesties of ideeën wel of niet worden overgenomen. Ook wordt het resultaat van die afweging niet gestructureerd teruggekoppeld aan belanghouders.

**Vraag 4: Zijn de beleidskeuzes voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?**

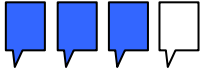
Matig, de planning en controlcyclus verdient verbetering om te waarborgen dat ambities gerealiseerd worden



- > Bij alle punten waarop de visitatiecommissie St. Joseph heeft beoordeeld scoort planning steeds het laagste. De planning en controlcyclus is bij St. Joseph onvoldoende uitgewerkt. Dat begint al met het goed en scherp definiëren van ambities en opgaven. In het al weer en aantal jaren oude ondernemingsplannen zijn globaal ambities en doelen geformuleerd. Deze zijn echter nergens geoperationaliseerd in specifieke, meetbare en tijdgebonden doelen. Ook ontbreekt het St. Joseph aan een duidelijke planningscyclus en een uniforme wijze waarop de voortgang van de doelrealisatie in beeld wordt gebracht. Er zijn daarmee onvoldoende waarborgen dat strategische keuzes ook leiden tot daadwerkelijke activiteiten en daarmee tot maatschappelijke gewenste prestaties,
- > De externe borging van beleidskeuzes kan sterker. Partijen voelen zich betrokken bij projecten, maar minder bij de strategische richting en keuzes. Zie ook wat onder vraag 3 gezegd is over het gestructureerde en structureler betrekken van belanghouders bij het beleidsproces. Door belanghouders hier meer bij te betrekken kan er sterker in gezamenlijkheid worden gewerkt aan invulling van maatschappelijke opgaven. Dit vergroot ook het committent van andere partijen om samen met St. Joseph maatschappelijke prestaties te leveren. St. Joseph zou er voor kunnen kiezen meer spelleider te zijn (uiteraard in samenspraak met de gemeente) in plaats van leverancier in de invulling van een deelopgave..

**Vraag 5: Functioneert het interne toezicht naar behoren?**

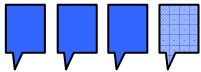
Ja, maar gezien de verdeling van de deskundigheidsgebieden in de RvT en neiging om kort op de organisatie te zitten is het toezicht kwetsbaar en zijn duidelijker toezichtkaders gewenst.



- > Er is een integer en betrokken toezicht bij St. Joseph. De instrumentele kant van het toezicht is behoorlijk op orde, er is een profielschets en een reglement voor de RvT, een directiestatuut. De Raad is kritisch en vraagt de bestuurder regelmatig om toelichting.
- > Mede door de omvang van de RvT is de kennis van projectontwikkeling en financiën beperkt en geconcentreerd bij enkele personen. Dit maakt de RvT kwetsbaar: de neiging bestaat al gauw te vertrouwen op het oordeel van de expert binnen de RvT. De RvT zou minder moeten kiezen voor de expertrol, waarbij inhoudelijk wordt meegedacht over beslissingen, en meer voor de toezichtrol, waarbij nagegaan wordt of een beslissing zorgvuldig tot stand is gekomen.
- > De RvT heeft de neiging om dicht op de organisatie te zitten, om af en toe mee te willen sturen. Dit komt mede doordat de deskundigheden in de organisatie nog niet altijd op orde zijn, bijvoorbeeld de deskundigheid rond projectontwikkeling en –financiering. De (te) korte afstand tot de organisatie maakt de RvT eveneens kwetsbaar.
- > De kwetsbaarheid van het toezicht stelt hoge eisen aan de RvT. Een scherpere zelfevaluatie en meer zelfreflectie dan thans het geval lijkt te zijn, is gewenst. Ook het vooraf formuleren van duidelijke kaders (financiële normen, risicoprofielen e.d.) waaraan beslissingen getoetst worden, is nodig om de kwetsbaarheid van het toezicht te verminderen.

#### **Vraag 6: Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?**

Ja, de corporatie wil verder en beter

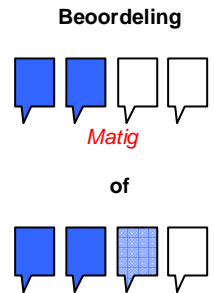


- > De visitatiecommissie heeft St. Joseph ervaren als een enthousiaste organisatie waar met grote inzet en gedrevenheid gewerkt wordt. Iedereen die wij gesproken hebben is zich er van bewust dat de organisatie van ver gekomen is, maar ook nog een weg te gaan heeft voor de organisatie geheel naar behoren functioneert. In die zin heeft de commissie vertrouwen dat St. Joseph verdere stappen zet op de ingeslagen weg.
- > Dat er binnen St. Joseph nog het nodige veranderd en verbeterd moet worden vergt veel van medewerkers. Binnen de organisatie zijn meer beleidsmatige en analyserende kwaliteiten vereist. Medewerkers moeten dergelijke kwaliteiten ontwikkelen en daarnaast een groot vermogen hebben tot veranderen. Er is gestart met gestructureerd opleiden en een goede cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Gezien de gewenste organisatieveranderingen is nodig om gericht aandacht te blijven besteden aan leren en opleiden.

# Bijlage I Toelichting Beoordeling Prestaties

Voorbeeld beoordeling van een onderdeel uit het perspectief “medewerkers”

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



*Bij het beoordelen van een onderdeel baseert de visitatiecommissie zich op de onderliggende normen en meetpunten, maar weegt daarbij ook mee in welke mate de corporatie eventuele tekortkomingen zelf onderkent en bezig is met het doorvoeren van verbeteringen.*

**Norm:**  
 1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties van haar medewerkers, aansluitend bij haar positiekeuze en ambities.

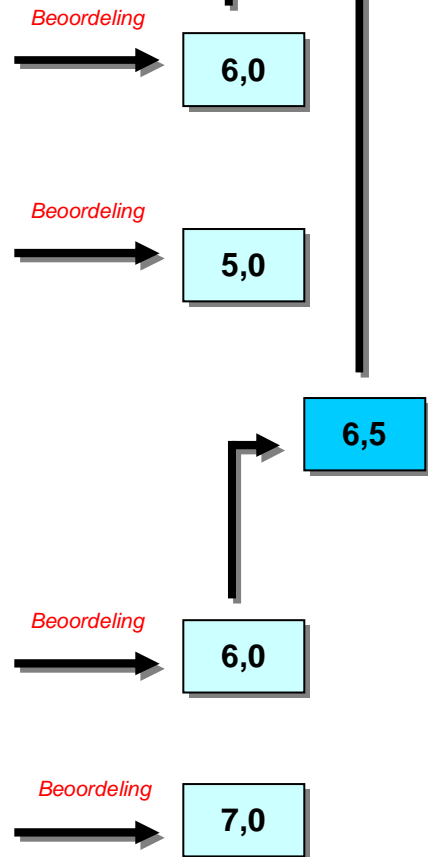
**Meetpunt:**  
 1.a De corporatie heeft haar medewerkers geïnformeerd over en draagvlak verkregen voor haar ambities en maatschappelijke doelen.

**Meetpunt:**  
 1.b De corporatie heeft haar ambities en doelstellingen vertaald in concrete gewenste resultaten voor directie, midden management en medewerkers.

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

**Meetpunt:**  
 1.c De corporatie heeft een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling.

**Meetpunt:**  
 1.d De corporatie beschikt over een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot eigen initiatief, samenwerking en het nemen van verantwoordelijkheid en ondernemerschap.



In het onderstaande schema is met symbolen en kleurcodes uitgewerkt hoe de verschillende onderdelen gewaardeerd kunnen worden. Indien de situatie bij de corporatie sterk in ontwikkeling is en er een duidelijk perspectief op verbetering aanwezig is, wordt dit ook aangegeven.

#### Huidige situatie



**Goed**, komt overeen met een rapportcijfer 8,0



**Voldoende**, komt overeen met het rapportcijfer 7,0

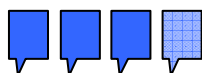


**Matig**, komt overeen met het rapportcijfer 6,0

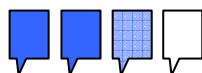


**Onvoldoende**, komt overeen met het rapportcijfer 5,0

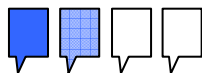
#### Eventueel verbeterperspectief



Voldoende met perspectief op verbetering



Matig met perspectief op verbetering



Onvoldoende maar met perspectief op verbetering